



Works

Review 「働く」の論点 2019

特集  
マルチ化するキャリア。

新卒3年以内離職率の高卒－大卒格差に潜む、本当の社会課題

# ジョブ・アサインメントモデルの全貌

Works Index 2017 日本の働き方の定点観測

人事部の、最も重要であるのに、全く解決されない課題

働き方改革は「休み方改革」～長期有給休暇の活用～

全国就業実態パネル調査 日本の働き方を考える2018

# イノベーション

多様な働き方に向き合うマネジャーが必要とする力

動き始めたフランスの働き方改革 テレワーク&リモートワーク

管理職によるジョブ・アサインメントと業績の関係性

中小企業の採用難は何が深刻なのか

# 人工知能は格差を拡大

# どう変わる？ 21世紀のライ

既婚男性はどうしたら転職

「インクルージョンにはテクノロジーを」

中国の人材サービス

どうすれば人は学ぶのか —「社会人の学び」を解析する—

テレワークの浸透を促進する人事施策の検討

プレイングマネジャーのためのマネ

ジョンを阻害するもの

女性活躍

タスクマネジメ

働き方が仕事満足度

「転職」が無くなる時。“コミットメント

どうすればひと

職場の心理的安全性を高めるために人事は何ができるか？

呼称・契約期間・時間による「非正規」雇用の再整理と雇用形態間の移動 —全国就業実態パネル調査を中心に

する

人材不足でも「辞めた社員は二度と

# フキャリア・デザイン

## 職しやすくなるか

2018年度。

私たちは、

「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」に向けて、

さまざまな予測・提言をしてきました。

そのエッセンスを一冊にして、私たちのオピニオンをお届けします。

Works Review 2019。

## ネジメント論

介護制度の拡充急げ

メントを起点とした働き方改革モデル

度・生活満足度に与える影響

・シフト”の時代。

## は学ぶのか

と敷居をまたぐな」が続く不思議

特集

## マルチ化するキャリア。

### Contents

巻頭対談

#### 仕事、人格、居住地、学歴、すべてがマルチになる 4

(リクルートワークス研究所所長) 大久保幸夫 × 野田 稔 (リクルートワークス研究所特任研究顧問 / 明治大学大学院教授)

W

マルチサイクル・デザインの時代がやってくる 豊田義博 12

W

ブランクを乗り越えた人に共通する「3つの行動」 大嶋寧子 28  
～離職期間のある女性のキャリアを考える～

W

2020年を、  
「社員ボランティア」レガシーづくりの年に! 中村天江 38

W

フリーランサーは、日本の市場に広がっていくか? 村田弘美 46

W

社員のキャリアオーナーシップを育むために、  
企業は何をすべきか 奥本英宏 56

### Annual Themes

Theme 1 長期化する人手不足は、企業の人材採用をどう変える? 古屋星斗・茂木洋之 64

Theme 2 人手不足の実態と、その解消シナリオ 石原直子 74

Theme 3 長時間労働の是正と企業業績のゆくえ ～マネジャーの役割に着目して～ 坂本貴志 82

Theme 4 ジョブ・アサインメントスキルがマネジャーを変える 津田 郁 88

Theme 5 「社会人の学び」を解析する ～自己学習の実態、要因と効果～ 萩原牧子 98

Theme 6 学びはアウトプットから始まる ～対話型社会の時代の新たな学び方～ 辰巳哲子 104



特集

# マルチ化するキャリア。

キャリア、という言葉から、あなたはどのようなビジュアルを思い浮かべますか？

キャリア。出世のような意味から、人生、生涯のような意味まで、幅広く活用されますが、一般には、「仕事の経歴」というような意味で使われることの多い言葉です。

その語源は諸説あるようですが、道、<sup>わだち</sup>轍などを意味しているラテン語の carraria に端を発するといわれています。carraria から、競技場等のトラックや車輪などを意味するフランス語の carriere を経て、英語の career という単語となっているという説もあります。

こうした語源を踏まえたうえで、ビジュアルを想起してみるとすれば。

それは、1本の線のようなものかもしれません。まっすぐなばかりではなく、ときどき曲がっていたりはするのでしょうか、しかし、切れ目なく続き、どこか目的地のような場所に向かっていく1本の線。道や轍は、そのようなイメージを喚起してくれます。

あるいは、円のようなものかもしれません。正円なのか、楕円なのか、もっと複雑な形なのか。いずれにしても、一周して、元の場所に戻ってくるような円。車輪やトラックは、そのようなイメージを喚起してくれます。

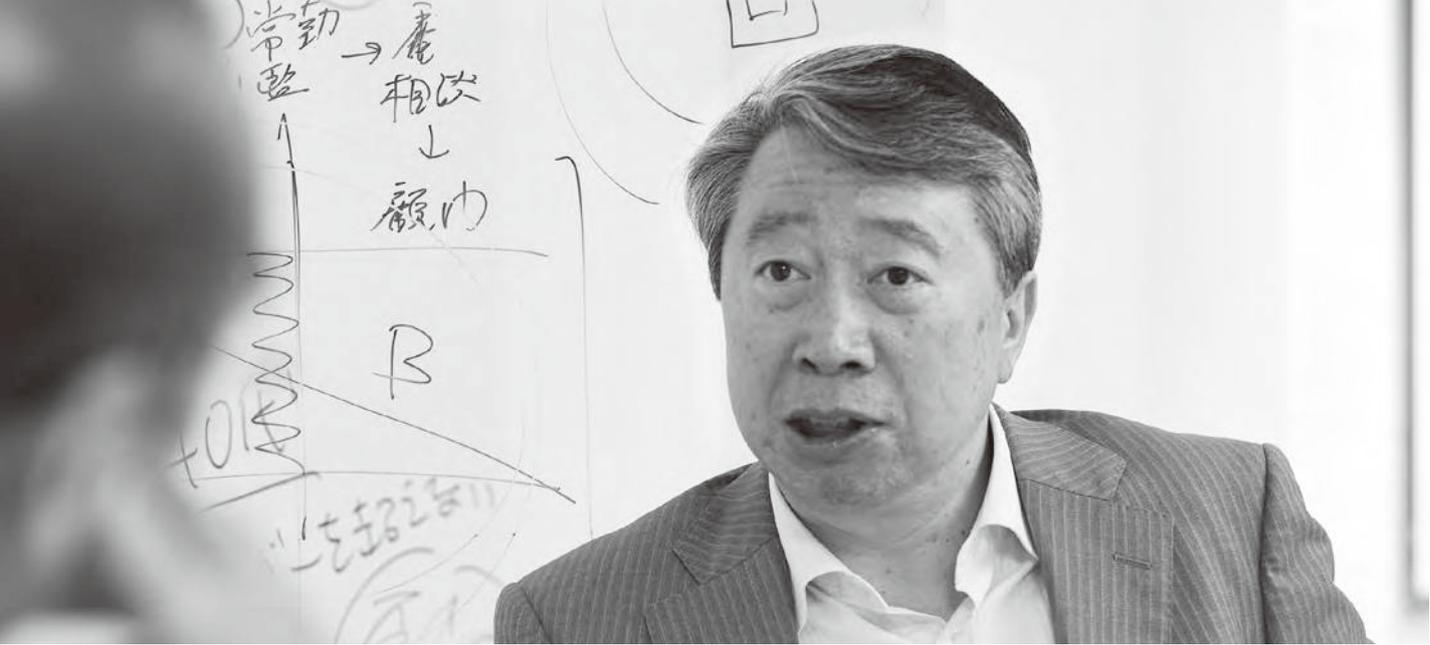
1本の線になっていて、一周する。私たちの「仕事の経歴」も、そのようなものが主流だったのだと思います。学校を卒業して、ある会社に入社し、定年まで勤める。学んだことを活かして、ある職業に就き、その道の専門家として生涯を全うする。そんなワンサイクル・ワンルートな仕事の経歴を、多くの人がたどってきたのだと思います。

それが、変わろうとしています。長寿化と変化の速さは、人がワンサイクルの仕事人生を送ることを許してくれなくなりつつあります。好むと好まざるとにかかわらず、何回かサイクルを回すことが求められています。職業にまつわるものからライフイベントまで、さまざまな転機が人に訪れ、マルチサイクルに生きることが当たり前になるとうとしています。

1本の線でもなくなりつつあります。副業や複業への社会的関心はかつてなく高まり、従業員に推奨する企業も登場し始めています。ボランティア活動やさまざまなコミュニティへの参加を通して、広い意味での「働く」を提供し、賃金はなくとも、無形の「報酬」を得ている人もたくさんいます。

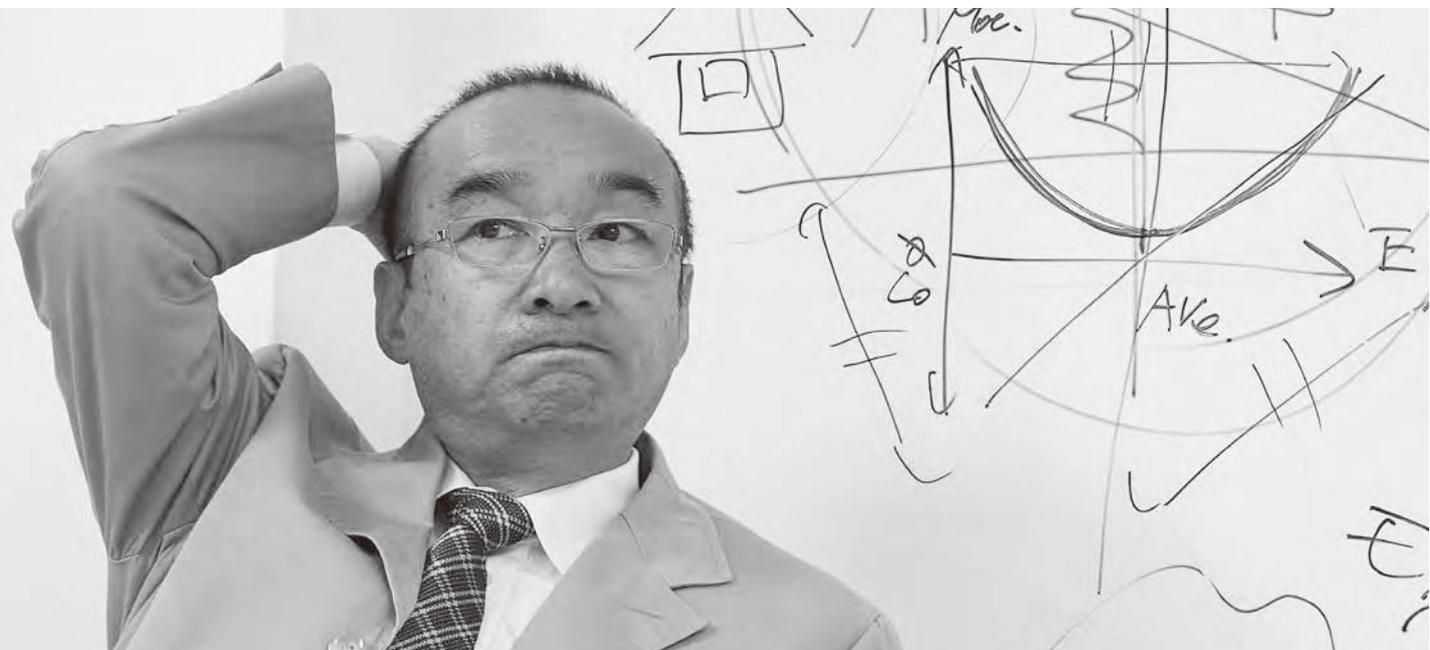
1つのサイクルから、たくさんのサイクルへ。1本の線から、たくさんの線へ。そんなふうマルチ化するキャリアが、既にたくさん生まれています。令和の時代には、主流になっていくのかもしれません。

では、「マルチ化するキャリア」とは、どのようなものなのか。何が起きつつあり、そこにはどのような課題があるのか。所長・大久保幸夫と特任研究顧問・野田稔の巻頭対談ならびに5本のレポートから、その一端に触れていただければと思います。



# 仕事、人格、居住地、学歴、 すべてがマルチになる

大久保幸夫 × 野田 稔



Yukio Okubo:

リクルートワークス研究所所長

1983年一橋大学経済学部卒業。同年リクルート入社。1999年にリクルートワークス研究所を立ち上げ、所長に就任。2011年専門役員就任。人材サービス産業協議会理事、Japan Innovation Network 理事、産業ソーシャルワーカー協会理事なども務める。著書に『キャリアデザイン入門』I・II(日本経済新聞出版社)、『働き方改革 個を活かすマネジメント』(共著/日本経済新聞出版社)など多数。

Minoru Noda:

リクルートワークス研究所特任研究顧問/明治大学大学院教授

一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1981年野村総合研究所入社後、経営コンサルティング部部長、リクルート新規事業担当フェロー、多摩大学経営情報学部教授を経て、明治大学大学院(MBAコース)グローバル・ビジネス研究科教授。組織・人事領域を中心に、幅広いテーマで実践的なコンサルティング活動を行う。著書に『組織論再入門』(ダイヤモンド社)など多数。

——人生100年時代を迎え、教育、仕事、引退という単線型の3ステージモデルが崩壊してきています。今後は、社会に出た後に学び直しをしたり、同時に複数の仕事を抱えたり、シニアになってから自分の会社を立ち上げるといった、キャリアのマルチ化・複雑化の流れがますます顕著になっていくでしょう。お二人には、そうした状況を踏まえながら、2025年あたりを念頭に置き、これからのキャリアに関する未来図を語っていただきたいと思います。

**野田(以下、野)：**今日、台湾のメディアが取材に来たんです。テーマは「役職定年」です。台湾でもこの問題に関心が高まってきているようで、役職定年をポジティブに捉え、その先のキャリアを充実させるきっかけにすべきだ、という論調の僕の近著(『役職定年』)を読んで「面白い」と、わざわざ取材に来てくれたのです。

そういう問題に関心を持つくらいだから、取材者はキャリアに関して先進的な考えを持っているのかと思ったら、違いました。「定年後は働きたくない人が大多数では」「役職定年しても次の職がないだろう」といった、僕から言わせれば、古臭い観念に囚われていました。台湾でもそうなのかと。

**大久保(以下、大)：**日本でも大多数の人がそうでしょう。

**野：**でも物事には流れが大きく変わる変曲点というものがあります。それを占うポイントは萌芽事例が増えてきているかどうか。僕はそれが増えている気がするんですよ。

僕の初職は野村総合研究所で、このところ、同期の連中が定年を迎える年になってきているんですが、即引退という道をとらない人が増え、本を書いたり、NPOを立ち上げたりしています。

いちばん仲のよかった同期が会計の本を書いたところ、よく売れてテレビにも呼ばれるように

なりました。しかも彼は多彩な趣味も持っており、その1つがビール缶の収集なんです。会計の本の編集者が面白がって、「本を書きませんか」となって、日本のビール缶の歴史をテーマにした本を書き始めた。今では会社には週3日だけ行っているそうです。

欧米流のマルチキャリアは、ある日を境にまったく別の仕事に就くものですが、日本流は、前の仕事を引っ張りながら、緩やかに移行していく。彼はその典型でしょう。

## 同時複数当たり前

**大：**私は、マルチはマルチでも、同時複数という意味のマルチキャリアが増えると思います。多くの人がペンネームやハンドルネームを持つ時代になるのではないかと。名前を変えると新しい自分を演じることになる。本名とは別の名前を使うことで、自己の多面性を意識したり、自己を拡張したりするわけです。

**野：**茶道や華道を究めると家元から名前をもらえます。それも同じ効果があるかもしれない。日常生活人としての自分と、茶人や華道家である自分と、名前によって「分ける」ということですね。

僕はある時期、ボーイスカウトをやっていたんです。リーダーシップに長けた指導者がいて、素晴らしい人だなと思っていましたが、会社ではリーダーシップを発揮するような立場ではないと。どっちが本当の彼なのかはわかりませんが、会社での立場や役割がその人のすべてではない。ボーイスカウトという別の場では、隠れた才能を発揮できるわけです。そういう意味でも、キャリアのマルチ化は望ましいことだと思います。

**大：**昭和の時代、仕事はさっぱりだけれど、夜の飲み会になるといきいきする「5時から男」という言葉が流行りましたね。

**野:** そうですね。でも、時間や場所が変われば、人が変わるの事実です。「5時から男」も、会社の外の飲み会で発揮するエネルギーを昼間に移したらもっと仕事ができるはずでしょう(笑)。実は大学院での僕のゼミ生が、副業を含めた、会社以外での活動が仕事にどんな影響を与えるか、という実証分析をやったんです。越境学習の拡大版です。

**大:** 仕事のパフォーマンスが上がるか下がるかといったことですか。

**野:** そうです。カギを握っていたのは、社外活動を始めた動機でした。「会社の仕事がつまらない」という理由で始めた人は仕事へのフィードバックがゼロなのに対して、「仕事は気に入っているけど、こちらもやりたい」という場合はプラスのフィードバックが生じていました。

**大:** 前者の場合、会社の世界とそれ以外、というように、世界を切り分けているわけですから、フィードバックがないのは当たり前ですね。

## マルチロケーションが進む

**野:** その通りです。もう1つ、マルチということでは、マルチロケーションもこれからは大きなトレンドになるのではないかと。昔から別荘を持つ人はいますが、それとも違う、いわば「第二の本宅」です。

**大:** 一時期、国土交通省が地域活性化の切り札というふれこみで「二地域居住」を推進していましたが、いつの間にかしぼんでしまいました。

**野:** それは順序が逆で、二地域居住を目指すのではなく、活動が複数あるから二地域に住む、とい

うことだと思っんです。僕の知り合いの大学教授は、長野の伊那谷にあるKOAという会社が主宰する森林塾に通って、そのインストラクターになり、自宅がある東京と伊那を頻繁に往復していたのですが、「こちらにも住めばいい」という地元の人言葉をきっかけに、地場産の木を使った家を建ててしまいました。彼の場合も、そこで行うアクティビティと、一緒にやる仲間があつての話なんです。キーワードはアクティビティです。活動がマルチになると、自然に拠点もマルチ化すると。



**大:** それぞれの拠点の間には、ある程度の距離が必要だと思います。たまたまある活動で仲良くなった人が同じ会社であることがわかり、会社でも一緒に何かやりたいとなるのは、御免こうむりたい(笑)。それぞれの仲間

が交わらない、というのがマルチ化をうまく行う要件ではないかと。

**野:** キャリア、人格、そしてロケーションのマルチ化と話が大きくなりましたが、そう考えてみると、勤務している会社での活動が99.9%を占め、副業も、仲間との社外活動も皆無の人が大問題ということになる。その人たちをどうするかですね。

**大:** それでも、社外の多種多様な人とつながって仕事をしているのなら救いはあります。問題は、仕事のほとんどが社内で完結してしまう人です。

**野:** そういう人をマルチキャリアに踏み出させるには、ある時期を境に、AからBに仕事を一気に切り替えるのではなく、僕の友人のように、Aから徐々にフェードアウトし、代わりにBの比重が大きくなっていく感じがいいでしょう。こうやると、無用な不安を抱かなくて済むんです。そ

こをうまく設計できると、日本的なキャリアシフトの方法論が確立できるかもしれない。

**大:** 取締役が相談役になり、さらに監査役から顧問になって引退という感じですね。

**野:** あはは。それも軟着陸といえば軟着陸ですね。いずれにせよ、わが国ではキャリアを軟着陸させることが大切です。西洋流が何もかも正しいわけではないんです。たとえば、アイデンティティは18歳から20歳の間に確立されるというのがキャリア分野の通説ですが、日本の教育では個としての自立が重視されていませんから、多くの日本人にはかなり無理がある。

**大:** 今の日本人の場合、その年齢は40歳くらいでしょう。自分の得手不得手や限界がわかってきて、仕事でも人間関係でも、諦めや開き直りが出てくる。そのあたりになって、ようやく自己が確立されたといえるのではないかと。

## 40代でボーダーを越えられるか

**野:** 自他を分けるのがアイデンティティの基本ですから、誰とでも仲良く、というのは自他の分離がなされていないということです。一方で、40代はキャリアにおいても大きな節目です。いわゆるプロになる時期ですね。IT分野などでは20歳でプロ気取りのような若者がいますが、あれはテクニシャンにすぎない。

**大:** プロになると自分のなかに軸が生じるので、捨てるべきものが捨てられるようになるわけです。

**野:** そうですね。そういう意味で、職業人にとって、40代というのは非常に重要な時期にあたります。僕はその40代を「出世の10年」と呼んでいます。ここでいう出世は、会社の中で偉くなるという意味ではありません。出世には、俗世を捨てて出家する、仏が現世に現れ衆生を救うという意

味があり、どちらにも共通しているのがボーダー（境界）を越えるということ。40代は何らかのかたちで、既存のボーダーを越える経験をする必要がある。

**大:** 以前の日本企業には異動という手段でボーダーを越えさせる仕掛けがありました。今は社会の潮流も変わり、転勤を伴う異動がなかなか難しい時代になったため、それができなくなっています。

**野:** 年功序列の時代は、半ば誰もが課長になれたから、40歳になったら部下がつき、彼らや周囲を巻き込んで仕事をするようになり、リーダーシップ発揮が否が応でも求められたものですが、今はそうではなくなりました。似非プロのまま、50代を迎える人が出てきた。嘆かわしいことですね。

**大:** それができなくなった今は、「今の仕事に安住したら未来はないぞ」と、突き飛ばす人が必要になると思います。その役割をいつ、誰がやるのかですが、それは人でなくてもいいでしょう。

私の場合、20代の頃、思いがけず、貴重な経験をしました。九州の福岡に異動して働いていたのですが、そこは人手不足の職場で、私を含め、わずか3名の社員で就職情報誌をつくらなければならなかったのです。私は編集長でしたが、月曜日は編集、火曜日は代理店への営業、水曜日には記事を制作して木曜日に入稿、金曜日は販売に従



事と、川上から川下まで、すべての仕事をこなしていました。そうせざるを得なかったわけですが、結果的に視界が一変しました。ボーダーを越えたわけです。こういう機会は企業側が意図的につくるべきでしょう。

**野:** それは実にありがたい修羅場ですね。昔と違って今は分業が進み、仕事の全体像がなかなか見えなくなっているから、ボーダーを越えることができない。そういうチャンスに企業がより積極的に与えたほうがいい。

**大:** 一方、ボーダーを越え、キャリアを「広げる」だけではなく、「深める」ことも大切です。深めるノウハウは、身につけると一生ものですから、最初は時間がかかっても、2回目以降はそれほど苦勞せずにやれるんです。

興味深いことに、「深める」と「広げる」は相互補完の関係にあります。深めるのは楽しい。最初は会社や上司に言われて嫌々やったことでも、やっていくうちにだんだん面白くなってきて、必要以上にのめり込んでしまふ。

さらに、そうやって深めていくと、ほかの分野との共通項が出てくるんです。深めた知識や技術がほかの分野でも応用できるようになる。深まると、広がるわけですね。

## オリジナルのラベルを貼れ

**野:** その場合、自分にどんなラベルを貼るかというのが、重要な問題になってきます。

僕の野村総研時代の後輩に日科技連(日本科学技術連盟)の出身者がいたんです。彼は「(品質向上活動をチームで行う)QCサークルの専門家

というラベルを自分に貼ってしまったんです。ご存じのように、QCサークルは一時期隆盛を極めたのですが、あるときからそれだけではあまり魅力的ではなくなりました。そうではなくて、「製

品の品質に関する問題の本質を見極め、その改善を図る専門家」と、自らをラベリングすべきだったんです。

**大:** 「自分の専門性は何か」という問いが非常に重要だということですね。ほかの人に訝しがられてもい

いから、オリジナリティのあるラベリングをしてほしいですね。

私もキャリア研修の講師をやるとき、受講生に自らの専門性をオリジナルの言葉で定義してもらいます。できる人は5人に1人くらいで、ほかの大多数は世の中で流布している呼称や会社から与えられた名称を記すんです。

**野:** それではオリジナリティがない。

**大:** たとえば、「金融の営業」と答える人がいました。話を聞いてみると、人に誇れるほどの専門知識を持っているわけでもないようでしたが、成績は抜群。なぜか。その人はお客さんの話を聞くのが好きで、相手がいつも喜んでくれるのだそうです。だとしたら、その人の専門性は「人たらし」なんです。専門性、つまり強みをそうやって捉えようと、金融以外にも活躍の場が見つかるでしょう。

**野:** 経営用語でいうとドメイン(事業領域)の問題ですね。多くの人が自分のドメインの定義が下手なんです。セオドア・レビットという経営学者が、車や飛行機に押されて米国の鉄道会社が衰退した理由を固定的で狭いドメインへの固執に求めました。それによると、彼らは自分たちのドメインを「鉄道業」としてしまいました。その結果、



鉄道以外の事業を行うことができなくなり、勃興してきたその他の輸送手段が全部敵にみえてしまったのです。そうではなくて、「人や物を目的地に移動させること」と定義したならば、車や飛行機が敵わない、彼らなりの強みを発揮できたはずだろうと。

**大:** もう1つ重要なことがあります。年齢を重ねていくにしたがって、仕事に対する考え方が変わっていかねばなりません。20代と50代とでは仕事の定義や価値観が様変わりしていなければなりません。

## アルムナイが重要な人材に

**野:** 10年ごとにキャリアのテーマを決めよ、というのが僕の持論です。20代は「あいつは優秀だ」という評判を得ることが大切で、30代になったら旗印を掲げよ、何かの専門家になれ、40代はさっきも言ったように、ボーダーを越えろ、50代は席を譲れと。50代はパフォーマンスも落ちてきますから、今の仕事に固執すればするほど周囲から嫌われる。そのときに新たな仕事を自分で再創造しなければならない。これができない50代が多い気がしますね。

**大:** 「既存事業を担当するのは40歳まで」という提案をリクルート自身にしたことがありますが、全然受けなかった。

**野:** 僕も同じような提案をクライアントにしたことがあるけれど、実現しなかった。

自分の専門性や強みがわからないという人は、自分ができること、つまり、“Can”の要素分解を試みればいいんです。分解したものを再統合すると、何となく強みがわかってくるものです。

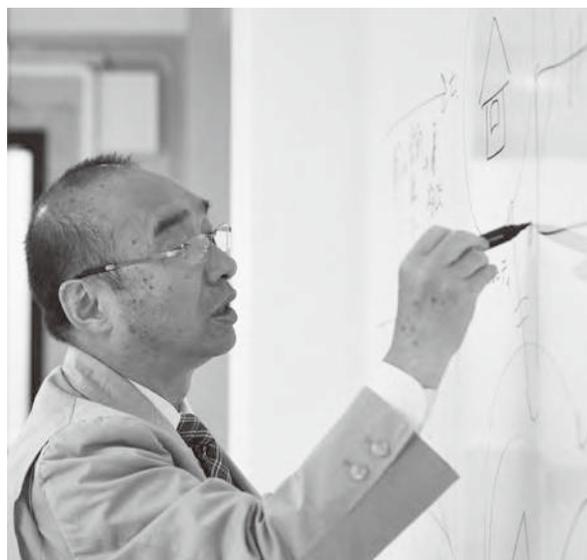
そのプロセスに、AIが使えるようになるんじゃないか、と思っているんです。AIを使ってその人の行動履歴をためておき、折に触れてそれをチ

ェックすると、本人も周囲も自覚していないような、その人の真の強みがみえてくる可能性がある。

**大:** とてもいいことですが、それをやる大前提として、社内に仕事や人間関係が閉じてしまっているという最近の傾向を打破しなければならないでしょう。雑用ばかりやっていたらキャリアも何もないですから。

むしろ、そういう人は早々に会社を去るべきです。逆にいえば、企業側も定着率の高さを競う必要はない。それよりも、いったん辞めた人と緩やかにつながり続け、何かあったら仕事を手伝ってもらって関係性を築くほうが重要です。

**野:** アルムナイ施策ですね。「お前そろそろ出た



ほうが得だぞ」と上司が言ってあげる。会社と社員の関係に、そのくらいの緩やかさがもっとあっていい。

**大:** それが難しい場合は多職種兼務を推進したらどうでしょう。兼務が3つあると、上司が3人いるわけで、1人くらい、自分を評価してくれる人が見つかるでしょう。

**野:** 評価でいえば、上司や人事による公式の評価はもう不要だと思います。誰のためにもなっていない。そう言うと、給料をどうやって配分するのかという話になりますが、今でもきちんとした

配分が行われているとは到底思えません。

**大:** 評価が不可欠なのは、職業人としての型をつくる初期の3年間くらいでしょう。その後、プロになったら、まったく不要となる。その代わりに、顧客からの評価が入ってくるわけです。

**野:** そう、チームで仕事を遂行しているならばチーム単位の評価でいい。その場合、必然的に職能給ではなく職務給の体系が必要になってきますね。

評価をやりたがる人事はこう考えるんです。高い評価を得た人はやる気が上がり、低い評価の人も発奮するだろうと。現実はどうかといえば、高い人のやる気もそれほど上がらないし、低い人はものすごく下がる。結果として、評価をすればするほど、会社全体のやる気が下がってしまうという悪循環です。

**大:** あとは、日本企業はもっと社員からの異動希望を認めるべきです。たとえば、丸井グループは部門やグループ会社をまたいだ、手挙げによる職種変更を広範に認めています。靴のマーケティングをやっていた人が、顧客の動向がわからないとよいマーケティングができないと思ったら、店頭のスタッフになれる。自分の希望とニーズに合わせて職種変更を柔軟に繰り返し、自分なりのキャリアを築いていけるといわけです。

**野:** それはいい制度ですね。キャリアのオーナーシップは会社ではなく個人が握るべきですよ。

**大:** 自己申告制度を機能させるには組織の規模が重要です。大きすぎたら機能しない。1人のマネジャーがみられる限界は5人から7人で、それが最小単位になるでしょう。

**野:** まったく賛成。「七人の侍」とか「黄金の七人」

なんて映画がありますが、7人のチームはなぜかとても機能的です。また、そういったチームをベースとした大きな事業のくりでもやはり最適人数はある。ゴアテックスは事業体の最大規模を150名と決めており、それ以上になると、組織を割るそうです。僕もそのくらいがマネジメントの限界だと思いますね。

## 初職の3年間で決定的に重要

**大:** 個人の話、企業の話ときたので、社会に関する話をしませんか。

**野:** 自分が当事者であるだけに忸怩たるものがあるんですが、リカレント教育(社会人の学び直し)をもっと普及させないといけない。文部科学省発表の資料によると、25歳以上の学士課程以上の入学者割合、ということは一度

卒業してもう一度勉強に来る人が学生のうち何割いるかということ、スイスや北欧の国では30%近くいる。日本は2%に落ちません。日本では一回卒業したらもう大学には帰ってこない、ということなのです。

別に大学や大学院でなくてもいいのですが、仲間をつくり、会社での仕事と同じくらい、身を入れて学ばないと意味がありません。既存のボーダーを越えるために、多くの社会人が学校に通い、時間とお金を投資する。そういう流れをつくらないといけないでしょう。

**大:** 私は日本の税制に大きな問題があると思います。特に所得税です。その年の所得に応じて、翌年納める税額が決まる。会社を辞めて独立す



ると、普通は収入が下がる。それなのに、会社員時代の所得に応じて税金が決まるから、ただでさえ苦しい家計がますます苦しくなる。だったら独立をやめようか、となってしまう。複数年にまたがらせて、納税額をなだらかにするか、その年で完結させるか、どちらかを望みたいですね。

**野:** 在職年金が減らされる制度も何とかしてほしい。罰を与えられている感じがして、働く意欲が減退してしまう。

**大:** 逆に、今日話したような二地点居住を定年後も複数の会社で就業したりしたら、年金や税制で優遇される仕組みがあったらいい。

**野:** いいですね。出口の部分はそうやって手当てするとして、もう1つ肝心なのが入り口です。どこの企業で働くうえでも必要不可欠な、社会人としての基礎力を若者に身につけさせないと、その後のキャリアもへたたくれもないわけです。

そういう意味では、僕は新卒一括採用は残すべきだと思っています。むしろ大企業には義務づけるくらいでいい。その代わりに、3年経ったら解雇自由にする。そうすると、今ある第二新卒市場に加え、第三新卒市場が出来上がります。若手もまたチャレンジができる。そこを大学に担わせるべきという議論もありますが、無理でしょう。仕事を通じてしか学べないものがたくさんありますから。

**大:** その時期はもっと早くていいと思います。中学校を卒業し、高校に行く前に1年くらい、企業でインターシップをさせたらどうかと。そうやって将来のキャリアを意識させながら、高校に行かせたほうが、一部の若者はその後大学に行くにせよ、よりスムーズに、最初のキャリアをスタートできる気がします。

あるいは、大学の4年間のうち、最

初の2年間は大学のみ、残りの2年間は大学に在籍しながら企業で働く、というのもいい。卒業時には、その企業に就職しても、別のところに行っても、さらには大学院に行ってもいい。就職のチャンスが2回あるわけです。

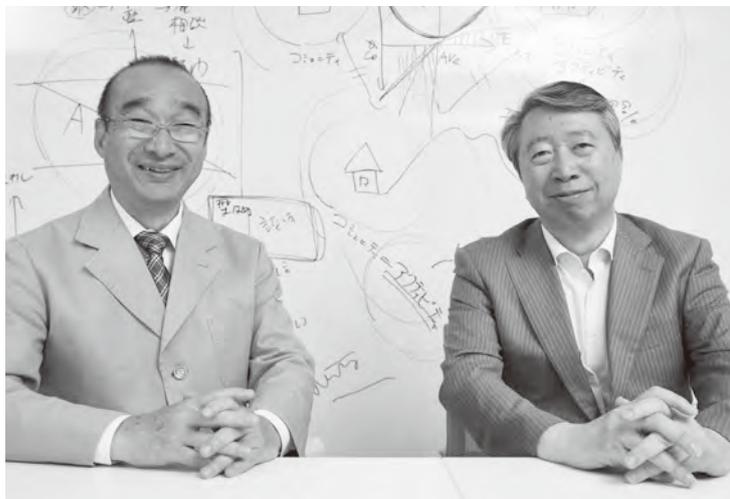
**野:** そうなればなるほど、その直後の3年間の重要性がますます高まりますね。

**大:** その3年間に何を学ばせてくれるのかを各企業が公開してもいいでしょう。

**野:** それが学生にとっての企業選びの基本になるわけだ。昔、ヒューレット・パカードにインタビューに行ったことがあるんです。彼らはものすごい額の人材投資をしていたものの、IT業界ですから、辞める人も多いわけです。「日本では“盗人に追い銭”と言うんですよ」と人事担当者に告げたら、笑いながらこう言われました。「我々は将来に対する投資を行っているんだ。彼らはうちを去ったとしても、優秀な人材となってほかで活躍できる。今度はそれを知った優秀な人たちが、『人を育てるいい会社だ』と門を叩いてくれる。優秀な人がまた入ってくれるんだ」と。

**大:** それが本当の意味のコーポレート・ユニバーシティですね。

**野:** 人材育成力のある会社にしか優秀な人材が来ない時代に、ますますなっていくと思います。



# マルチサイクル・デザイン の時代がやってくる

——— 豊田 義博



Yoshihiro Toyoda: リクルートワークス研究所 主幹研究員

東京大学卒。1983年リクルート入社。採用広報の制作業務、『就職ジャーナル』『ガテン』などの就職情報誌の編集業務を経て、1999年ワークス研究所発足時より同所員として活動。近年は、新しい時代のライフキャリアの探索を中心に活動している。ライフシフト・ジャパン株式会社取締役CRO、産学協働人材育成コンソーシアム理事、高知大学客員教授、金沢工業大学大学院客員教授を兼任。著書に『なぜ若手社員は「指示待ち」を選ぶのか?』(PHPビジネス新書)、『若手社員が育たない。』『就活エリートの迷走』(ちくま新書)、『新卒無業。一なぜ、彼らは就職しないのかー』(東洋経済新報社、共著)などがある。

# 100年ライフのキャリアを考える

人生100年時代という流行語を生み出した書籍『ライフシフト』。冒頭には「教育、仕事、引退」という3ステージモデルの崩壊が謳われる。1つの会社、1つの仕事というワンステージの仕事人生では、立ちいかなくなっていく、という論点提示だ。同書の趣旨に大きく賛同したうえで、あえてその論点を批判するところから、本稿をスタートしたい。

## これまでも、キャリアはマルチステージだった

そもそも、これまでのキャリアはワンステージではなかった、と思うのだ。心理学の泰斗であるユンクやエリクソンは、人生の発達段階(ライフ・ステージ)という概念を提唱しているが、キャリア理論の古典的存在であるD・E・スーパーは、その概念をベースに、図表①のようなモデルを構築している。最初のステージである成長段階を、『ライフシフト』の著者・グラットン氏らのいう「教育」、最後のステージである解放段階を「引退」に当てはめたとすれば、「仕事」のステ

図表① スーパーのライフ・ステージ論

発達段階	年齢	発達課題
成長段階	0～14歳	家庭や学校での経験を通じて、仕事に対する空想や欲求が高まり、職業への関心をよせる。
探索段階	15～24歳	学校教育・レジャー活動・アルバイト・就職などから、試行錯誤を伴う現実的な探索を通じて職業が選択されていく。
確立段階	25～44歳	前半は、キャリアの初期であり、自分の適性や能力について現実の仕事の関わり関わりを繰り返す時期。 後半は、職業的専門性が高まり、自分の能力・適性を活かすことに関心を持ち、キャリアを確立する。
維持段階	45～64歳	自己実現の段階となり、安定志向が高まり、既存のキャリアを維持することに関心を持つ。
解放段階	65歳～	職業世界から引退する時期。セカンドライフ（新しい役割の開発）が新たな課題となる。

ージは3~4に分かれていることになる。ちなみに、このモデルが提唱されたのは1970年代。欧米においても、1つの会社、1つの仕事で人生を過ごす人が多勢を占めた時代のものだ。

キャリアには「年齢に応じてステージが変わる」「安定期と移行期(トランジション)を幾度か繰り返す」「ステージごとに成長していく」という理念型がある。スーパーのモデルも、その後の多くのキャリア理論や研究においても、こうした理念型がベースとなっている。つまり、これまでも、キャリアは決してワンステージではなかったのだ。

## マルチサイクルというパラダイム転換

これまでも、日本人は、さまざまな仕事、さまざまな役割、そして人によってはさまざまな会社での経験を経て、幾度かの移行を繰り返し、マルチステージのキャリアを歩んできた。

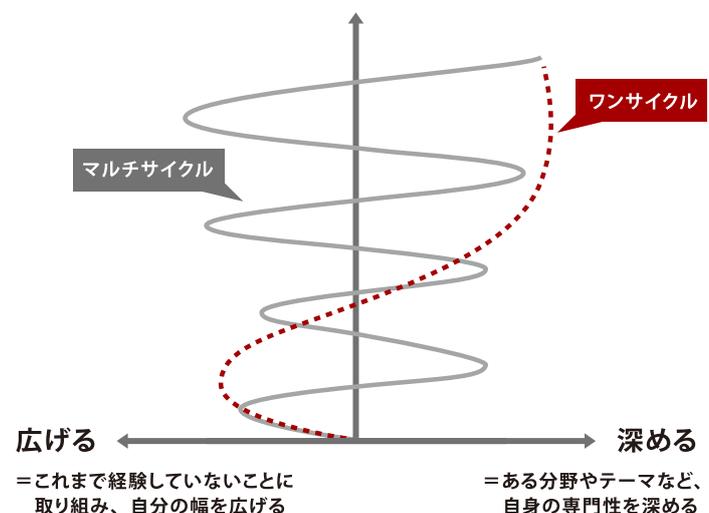
しかし、ワンサイクルだった。

20世紀においては、さまざまな仕事・役割・会社経験があったとしても、あるいは起業独立を果たしていたとしても、多くの人の職業キャリアはワンサイクル。つまり、1つの職業アイデンティティを、時をかけて作り上げていくものであった。

それが、21世紀にはマルチサイクルになる。さまざまな仕事をするにとどまるのではなく、ステージシフトを通して1つの職業アイデンティティへの統合を目指すだけでなく、仕事に向かう姿勢が大きく変わるような転機への遭遇のたびに、サイクルシフトを繰り返し、新たな職業アイデンティティの再創造を重ねるようなスタイルだ。

これまでは、キャリアの前半戦で、さまざまな新しい仕事、つまりはこれまで経験していないことに取り組み、自身にとっての幅を「広げる」ステージがあり、自身の専門性の核が出来上がったところから、ある分野やテーマなど、自身の専門性を「深める」ステージへと移行するというワンサイクルだった。それが、「広げる」と「深める」を繰り返していくようになるのだ(図表②)。

図表② マルチサイクル時代のキャリア曲線



平成の時代に、そのような変化は既に始まっている。経済成長の終焉、グローバル化の進展、テクノロジーの進化。大企業の消失・解体が当たり前のものとなり、なくなる仕事、同じ呼称でも中身がまったく変わる仕事も激増した。多くの人は、穏やかなワンサイクルのキャリアからの離脱を余儀なくされた。そして、令和の時代に、マルチサイクルなキャリアは、当たり前のものとなっていく。マルチサイクルに対応したキャリアデザイン＝マルチサイクル・デザインが求められているのだ。

## 「キャリア曲線を描く調査」という試み

マルチサイクルなキャリアは、既に始まっている。平成の間に、多くの人が「広げる」と「深める」を繰り返し、サイクルシフトを重ねているはずだ。その実態を探索するべく、調査を実施した。平成時代に10年以上働いてきた方々に、「広げる」と「深める」という軸を使ってワークシートにキャリア曲線を描いてもらうという試みだ<sup>\*1</sup>。

キャリア曲線は、1本の線で描いてもらうこととした。働き始めてから現在までの仕事状況を思い返して、時期ごとの「広げる」「深める」の度合いや、その変化を、線の位置や曲がり方で表してもらうこととした<sup>\*2</sup>。

キャリア曲線の記入を終えたら、その曲線を、いくつかのステージに分けてもらった。キャリア曲線の動きは、「異動」「昇進・昇格」「離職・転職」「結婚・出産」といった節目の出来事、「大切な人との出会い」「思い出に残る仕事」といった経験などによって、その人のキャリアのステージが、何段階かにわたって変化してきたことを浮かび上がらせている。そのような変化のタイミングを意識して分けしてもらった<sup>\*3</sup>。

転職についても尋ねた。「これまでの自身のキャリアのなかで、仕事の状況やプライベートな出来事などにより、仕事に向かう姿勢が大きく変わった、という転職はありますか」と尋ね、ある人は、その転職がどの時期に起きたのか、その位置をワークシートに記入してもらった<sup>\*4</sup>。転職はサイクルシフトを誘発するのではないか、という仮説によるものだ(図表③)。

キャリア曲線を描いてもらうワークシートに加えて、そのワークシートへの回答結果に沿った調査票にも回答してもら

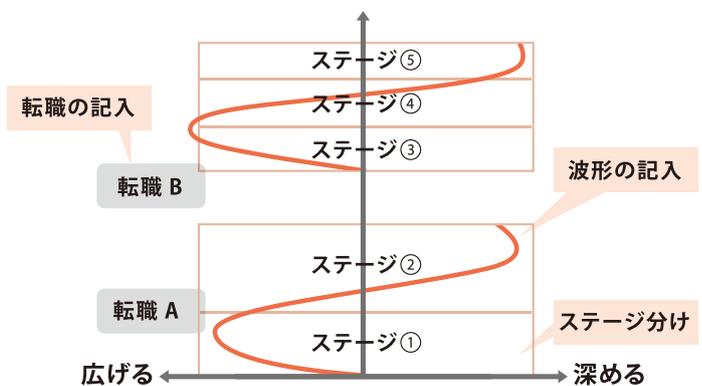
\*1 35歳から64歳までの、現在働いている人を対象とした。

\*2 仕事をしていなかった期間は、線を記入しないものと定めた。

\*3 ステージ分けは、3～7程度をめぐとした。ステージ数の上限は10と設定した。

\*4 転職の数は、3を上限とした。転職の時期は、ある出来事があった一時点でも、一定期間でもいいものとした。また、転職の位置がいずれかのステージと同じ時期になっても、ステージをまたがるようになっていても、働いていない時期に重なっても構わないものとした。

図表③ 「キャリア曲線を描く調査」という試み



った。調査票は3部構成となっている(図表④)。

第1部は、「各ステージの状況」。中核は3つの項目だ。1つ目は「役割」。そのステージでは、仕事のなかでどんな役割を担っていたのかについて尋ねた。ステージ変化により、担っている役割は変わっているのではないかと。そして、役割の変化は、キャリア曲線の変化と密接に関係しているのではないかと、という仮説によるものだ。

2つ目は仕事以外の「社会的役割」。仕事以外の社会的な活動に従事し、なんらかの役割を担うことが、自身の価値観の変容をもたらし、サイクルシフトを促すのではないかと、という仮説からの設問だ。

3つ目は「学習行動」。学ぶことは「広げる」「深める」のいずれにも必要となる。キャリア曲線の変化と学習行動との間にも密接な関係があるはずだ。研修を受けたり本を読んだりするような行動だけではなく、関係者との頻繁な対話や、試行錯誤を重ねることなど、広く仕事での課題解決行動について尋ねた。そうした行動によって人は必ず学んでいるからだ。

こうした中核質問以外にも、仕事の内容や仕事のやり方の自己決定性、影響を受けた人との出会い、そのステージでの仕事レベルについても尋ねている。そして、ステージを通して「生き生きと働いていたか」を最後に尋ねている。私たちリクルートワークス研究所のミッションステートメントは「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」。一人ひとりが生き生きとしていたかどうかは、私たちにとってとても大切な問題だと考えている。

調査票の第2部は、「転機の詳細」だ。転機のきっかけとなったのは、どのような出来事だったのか、そして、そうした転機によって、仕事をするうえでの意識・価値観にはどのような変化があったのかを尋ねた。

第3部は「過去・現在・未来の認識」。以下の7つの項目だ。

◎キャリア展望

今後のキャリアの見通しや明るさ、未来への前向きさや自立心

◎キャリア満足

これまでのキャリアへの満足度や納得感、自分らしさや自立性

◎実践型学び

学びを実践の場につなげる意識、今後の自分に必要な学びの自覚

◎創造型学び

学びを発信するようにする意識、対話を通して確認する意識

図表④ 「キャリア曲線を描く調査」の全体像

ワークシート	キャリア曲線の記入	
	ステージ分け	転機の記入
調査票	各ステージの状況 ・役割 ・社会的役割 ・学習行動	転機の詳細 ・回数 ・きっかけ ・意識・価値観の変化
	過去・現在・未来の認識 ・キャリア展望・キャリア満足 学びスタイル ・実践型学び・創造型学び・体系型学び・学び習慣 しなやかマインドセット	

### ◎体系型学び

体系立てて学びたいテーマの存在、学びを文章などにまとめる意識

### ◎学び習慣

現在や将来に必要な知識やスキルを身につける意識

### ◎しなやかマインドセット

知能の可変性の認識、チャレンジへの積極性

この7つの項目は、マルチサイクル・デザインのカギになるものだ。変化に富んだ時代に、自身のキャリアの主人公として、オーナーシップを持って、生き生きと働き続けるうえでのキーファクターだ。「キャリア展望」は、まさにその中核。「キャリア満足」は「キャリア展望」を育む支えとなる。マルチサイクルに生きる＝学び続けることが必要な時代においては、「実践型学び」「創造型学び」「体系型学び」「学び習慣」から構成される「学びスタイル」が確立していることがキャリアオーナーシップを確かなものにする。変化に適応し自身が変化することに積極的な「しなやかマインドセット」を持っていることも大きく問われる。

## 「変曲点」「ステージ」「転機」からうかがえる平均像

回収したサンプル数は1200強。それぞれのキャリア曲線は、一人ひとりの仕事履歴、人生履歴を映し出したもの。緩やかな曲線、激しく左右に振れる曲線など、実にさまざまなものであった。その一番の特徴は「広げる」から「深める」へと転じる変曲点(広げる変曲点)、「深める」から「広げる」へと転じる変曲点(深める変曲点)の存在だ。

一人ひとりのキャリア曲線のなかに描かれた「広げる変曲点」の平均値は3.1。「深める変曲点」の平均値は1.9。この数字は、それぞれのゾーンの滞在期間を表しているともとれる。「広げるゾーン」に6割強、「深めるゾーン」に4割弱の期間滞在する、そんな日本人の平均像が、この数字からは浮かび上がってくる。

変曲点や曲線の左右への変化は、「ステージ」の移り変わりと密接に関係していると考えられる。ワークシートに描かれたステージ数の平均は4.5。3、4、5のいずれかの数であった人が67.4%と3分の2を占めるが、6以上のステージ数を書き込んだ人も25.3%を占めている。大半の人が、既にマルチステージなキャリアを生きていることが改めて確認された。

では、マルチサイクルは、どの程度生まれているのだろうか。環境の変化が訪れるなかで、仕事に向かう姿勢が大きく変わるような転機を、どの程度の人が経験しているのか。その比率は77.1%。2回以上経験している人が55.0%と過半数を占める。マルチサイクルに生きている人が既にたくさんいることを予見させる結果だ。

このような転機は、人の意識や価値観にどのような変化をもたらしているのか。調査結果から、3つの変化が浮かび上がってきた。1つ目は「働く価値の再発見」。働くうえで大切にしたい価値観や行動指針に気づいたり、自身なりの仕事のやり方、進め方を確立している人が多く生まれていた。2つ目は「仕事以外の価値の発見」。働くことよりも大切なものに気づいたり、働くこと以外のことに取り組み始めるような変化だ。3つ目は「新しいテーマの発見」。新たに興味や関心を持つ題材と出会ったり、社会の問題を身近に感じるようになる、という変化である。

こうした変化こそが、サイクルシフトが起きていることの証左だろう。マルチサイクルに生きるとは、単に仕事や会社が変わるような物理的な変化を重ねることではなく、自身の考え方や価値観が変わっていくことなのだ。

## キャリア曲線 5つのタイプ

多彩なキャリア曲線ではあるが、「広げる」「深める」という動きに着目し、パターン分類を試みた。本稿では、キャリア曲線が1本線で描かれている779のサンプル<sup>\*5</sup>を対象に分類された5つのタイプの概要を紹介したい(図表⑤)。

タイプⅠは「広げて広げて」。働き始めてから現在に至るまで、キャリアのすべてを「広げるゾーン」で過ごしてきたタイプだ。といっても、ずっとなだらかな状態にあるわけではなく、波形はそれなりに起伏に富んでいる。「広げる変曲点」の平均値は2.6。2~3回の波が描かれている。だが、ステージ数は少なめ。転機経験も少なくなっている。全体に占める比率は5.9%と少数派だ。学歴をみると短大・専門学校卒の割合がやや多めで、女性の比率が高く、非正規社員の比率も高くなっており、平均年収もこの5つのなかでは最も低くなっている。

タイプⅡは「広げて深める」。キャリアをスタートしてしばらくは「広げるゾーン」に滞在しているが、ある時期を境に「深めるゾーン」に移行していくワンサイクルのキャリアだ。比率は36.3%と多数派である。実際のキャリア曲線でも、見本に示したようなきれいなカーブを描く人がたくさんいたが、キャリアの前半に「揺らぎ」がある人も多い。「広げる変曲点」の平均値は1.9であり、キャリア前半において「広げる」を2回重ねている人が標準的だ。ステージ数はタイプⅠと同様に少なめで、転機数も同じように少なくなっている。このタイプのもう1つの特徴は転職経験者が少ないことだ。1つの会社でこれまでのキャリアをつくり上げている人の比率が、5タイプのなかで最も高くなっている。

タイプⅢは「広げて深めて広げる」。キャリア初期は「広げるゾーン」に、そこから転じて「深めるゾーン」へと移行し、後期に再び「広げるゾーン」に転じて

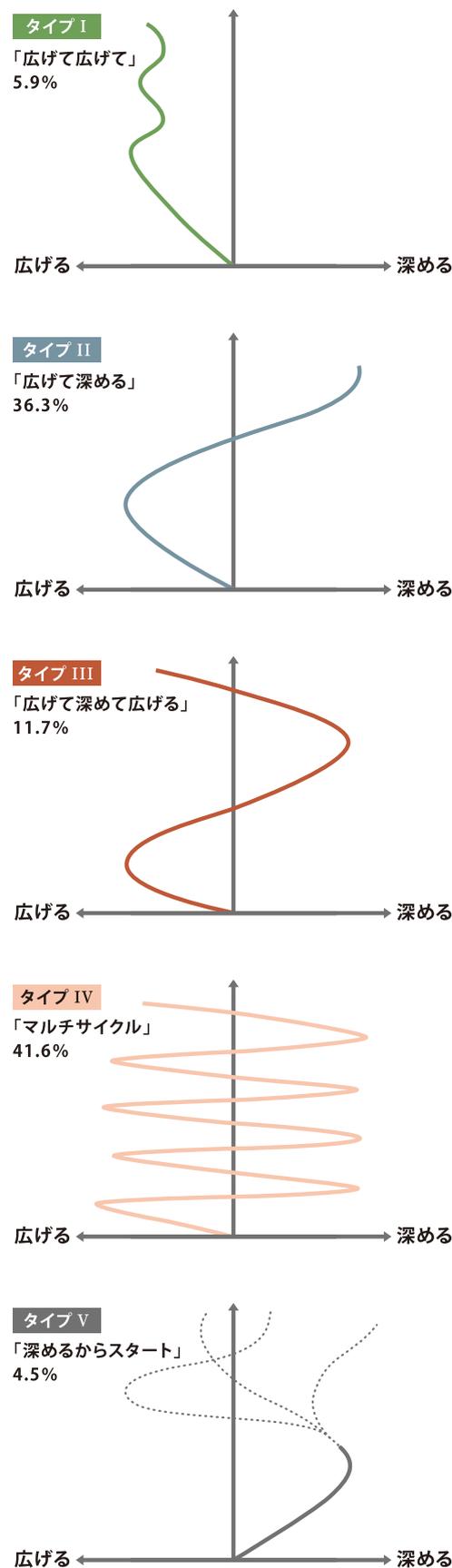
\*5 キャリア曲線が切れている、つまり、働いていないブランク期間がある人は、予想以上に多く、全体の35%を占めた。これも、マルチサイクル化が進んでいる1つの証左といえるだろう。

いるタイプだ。「広げる変曲点」の平均値は3.1と多め。キャリア初期に「揺らぎ」があるパターンが多い点は、タイプIIと相通ずるものがある。比率は11.7%と少数派だ。ステージ数は平均的だが、転機の頻度はこの5タイプのなかで最も高くなっている。そして、その転機は、キャリア後期の「広げるゾーン」への再度の転入と重なっている人が多い。60~64歳の比率が高いので、定年後に異なる分野の仕事に転じていく人たちの多くがこのタイプに含まれていると考えられる。しかし、30代、40代も多く含まれる。これまでの経験とはまったく異なる領域に転じていったタイプと捉えていだろう。

タイプIVは「マルチサイクル」。「広げるゾーン」と「深めるゾーン」との間を2回以上行き来しているタイプだ。比率は41.6%と最大勢力になっている。「広げる変曲点」の平均値は3.7、「深める変曲点」の平均値は2.7。これまでの3つのタイプとは大きく異なることがこの数字からも読みとれる。マルチサイクルなキャリアは数多く生まれていた。ステージ数はやはり多くなっている。転機の頻度もタイプIIIと同様に高くなっている。男性が多くを占め、平均年齢も5タイプのなかで最も高くなっている。

タイプVは「深めるからスタート」。今回集まったワークシートの大半は、キャリアスタート時には「広げるゾーン」へと入るキャリア曲線を描いているが、このタイプは、いきなり「深める」からスタートしている。比率も4.5%と超少数派だ。男性、正社員の比率がかなり高く、平均年収もこの5タイプのなかでは最も高い。専門職・技術職が過半数を占めており、学んできた内容や専攻を活かすなどして、初期から自分の専門領域を定めてスタートを切っているものとみられる。しかし、ずっと深めっぱなしというわけではない。「広げる変曲点」の平均値は1.9であり、初期に深めていても、その後「広げるゾーン」へと移行するのが基本形。そのような変化を表すように、ステージ数もやや多めで、転機の頻度もタイプIII、IVに次ぐものとなっている。

図表⑤ キャリア曲線  
5つのタイプ





## 5タイプの「過去・現在・未来の認識」を比較する

これら5タイプは、自身のキャリアや学びスタイルをどう捉えているだろうか。「過去・現在・未来の認識」の7項目のスコア<sup>\*6</sup>を一覧化したレーダーチャートを見ると、それぞれの特徴がみてとれる(図表⑥)。

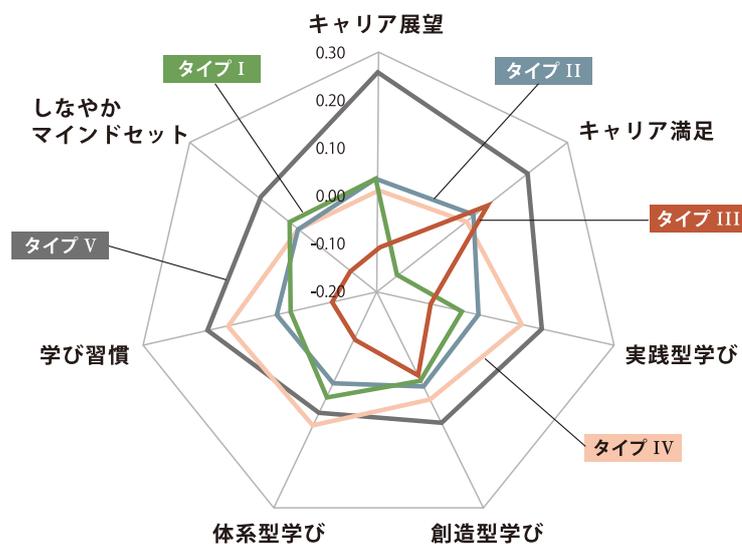
タイプⅠは、「キャリア展望」のスコアは平均をやや上回っているのに比べて、「キャリア満足」のスコアがマイナスに大きく振れている。過去から現在までの「キャリア満足」が低いのに「キャリア展望」がひらけているのは、根拠なき楽観のようにも感じられる。

タイプⅡは、「キャリア展望」「キャリア満足」のスコアがそろって平均を上回る。順調にキャリアを重ねてきた、これからも順調に行けるだろう、という意識が表れている。しかし、キャリアオーナーシップのベースとなる4つの「学びスタイル」のスコアは平均前後。マルチサイクルに対応できるだろうか。

タイプⅢの「キャリア満足」スコアはとても高いが、「キャリア展望」は大きく

\*6 因子分析によって得られた因子得点。数字が大きいほど、その項目・要素を豊かに持ち合わせている。平均が0になるように補正されている。

図表⑥ キャリア曲線 5つのタイプ別認識スコア



平均を下回っている。キャリア中期までの経験から培われたであろう「キャリア満足」が、「キャリア展望」の支えとなっていない。原因は「学びスタイル」スコアの低さにありそうだ。変化への対応には学びは不可欠。そのスタイルが確立されていないことが、キャリア展望を曇らせていると考えられる。

タイプⅣでは、「学びスタイル」スコアの高さが目を引く。激しい変化への対応がスタイル確立をもたらしたのだろう。学びスタイルを初期から持っていたから変化に対応できたのかもしれない。実態はその相乗効果なのだろう。「キャリア満足」のスコアはまずまず高いものとなっているのも頷ける。しかし、「キャリア展望」スコアはさして高くない。「広げる」と「深める」を繰り返すだけでは、キャリア展望は高まらないようだ。

タイプⅤの「キャリア展望」スコアは、ほかのタイプのスコアを大きく凌駕している。「キャリア満足」も極めて高い。「学びスタイル」も「しなやかマインドセット」も高いレベルで確立されている。深めることからスタートするのは、マルチサイクル・デザインの1つの理想型といえるかもしれない。

## ステージシフトは「役割」の変化である

前述の通り、今回の調査では、ステージ数の回答の平均値は4.5であった。そのステージ分けだが、調査のガイダンスでは、どのように分けるのか明確な基準は示していない。本人の主観にゆだねる方式となっている。では、このステージ分けを、回答者は、どのような基準で行ったのだろうか。異動・昇進・昇格、転職などのタイミングによるのではないかと仮説を置いていたが、それを裏付けるように、ステージの変化と密接な関係を持つと考えられる項目がみえてきた。それは「役割」だ。自身が担っていた役割が変わったときに、ステージがシフトした、と回答している傾向が浮かび上がってきた。

今回の調査では、以下の7つの役割を提示し、それぞれのステージでその役割をどの程度担っていたかについて尋ねている<sup>\*7</sup>。

### ◎マネジャー

直属のメンバーを持ち、部・課・グループを統率する役割

### ◎リーダー

案件やプロジェクトを率先して推進する役割

### ◎アドバイザー

関係者に知識・スキルや助言などを提供する役割

### ◎プロフェッショナル

常に仕事で高い成果を上げることを期待される役割

\*7 「担っていた」「少しは担っていた」「担っていない」の3件法。

◎フロントランナー

新しいテーマや案件を担当する役割

◎プレイヤー

担当する案件を自分の力で形にする役割

◎サポーター

案件や周囲の人々を手助けする役割

あるステージで担っていたと回答した項目と、次のステージで担っていたと回答した項目との差異を調べると、異なる項目に回答している傾向がみられた。仮説通り、異動、昇進・昇格、転職など、自身の役割が変わるタイミングで、自身のキャリアのステージがシフトしていると多くの人が捉えた結果だと考えられる。

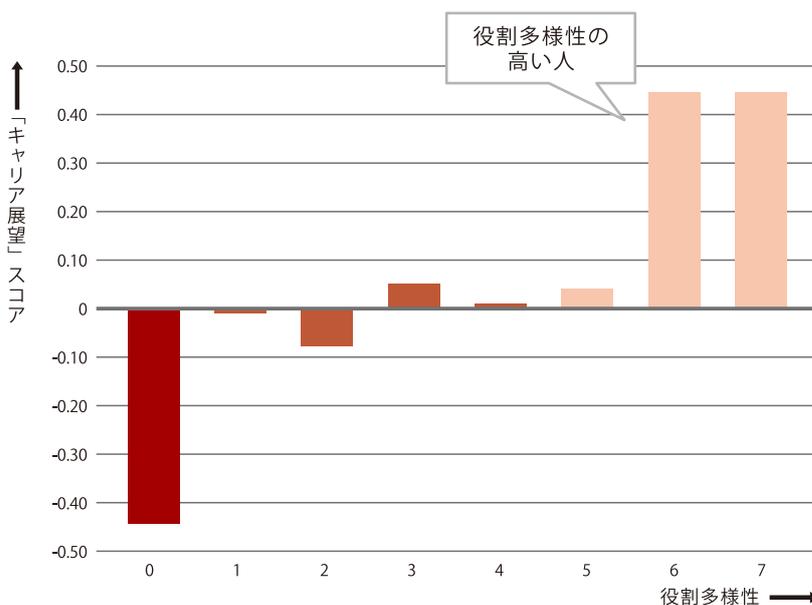
では、キャリアを通じていろいろな役割を担っていくことは、「キャリア展望」や「キャリア満足」にどのように影響するのだろうか。それを確かめるために、キャリアを通じてどれくらいさまざまな役割を経験したかという「役割多様性」に注目した\*8。

分析からは、明らかな差が確認された。役割多様性が高い人たちは、「キャリア展望」のスコアも「キャリア満足」のスコアも高い傾向が確認できたのだ。1つの役割にとどまらず多くの役割を担ってきたことが、キャリアの見通しやこれまでのキャリアの満足につながっているということだ(図表⑦)。

では、どうすればキャリアを通じてさまざまな役割を経験することができるのだろうか。実は、役割多様性が特に高い人たちにはある特徴がみられる。それは、1つのステージでも複数の役割を担っているという点だ。あるステージにおいて、リーダーとプロフェッショナルの役割を担っていたり、マネジャーと

\*8 これまでのキャリアで7つの役割をすべて担ったことがある人の役割多様性スコアは7、すべてのステージで同じ役割しか担ってこなかった人の役割多様性スコアは1と定義した。

図表⑦ 役割多様性とキャリア展望の関係



アドバイザーの役割を担っていたり。自分の役割を1つに固定せず、単一のステージでいくつかの役割意識を持って取り組むことが、キャリア展望を高めることにつながっているようだ。

しかし、今回の調査では、こうした役割認識をまったくしていない人が多数に上ることも確認された。ステージ①においては約6割の人が、ステージ⑤においても3割近くの人が、いずれの役割も担っていないと回答したのだ。仕事に就いて初めてのステージ①であれば、自分の役割を認識できていない人が多くいたとしても不思議ではない。だが、ステージ⑤ともなれば、豊富な経験や知識を有しているはずだ。

大切なことは、役割は誰かに与えられるものではなく、自分で設定するものだと考えることではないだろうか。「自分は、今のステージにおいてどのような役割を担うべきか」と自身に問い、役割意識を持って日々の仕事に取り組むことが、「役割を担っている」ということになり得る。どのような領域のどのような仕事であっても、何らかの役割を担うことができるはずだ。

## 転機グループによって異なるキャリア展望

次に、サイクルシフトのトリガーだと考えられる「転機」に着目しよう。仕事への姿勢が大きく変わるような「転機」を、8割近くの人が経験していると回答しているが、転機となるきっかけは多様だ。5つのグループに分類した\*9。

\*9 潜在クラス分析による分類。

### ◎グループA「仕事の場の変化」

転職や転勤、海外赴任などを経験した人が多く含まれる(構成比35.3%)

### ◎グループB「ライフイベント」

結婚や恋愛、子どもの誕生・自立などを経験した人が多く含まれる(25.8%)

### ◎グループC「職務・役割の変化」

昇進・昇格、異動などを経験した人が多く含まれる(12.4%)

### ◎グループD「仕事の価値や意味の深化」

仕事の価値や意味を深く考えたり、重要な人と出会うなどをした人が多く含まれる(11.9%)

### ◎グループE「仕事や生活上の問題」

仕事での不満や悩み、挫折や病気などを経験している人が多く含まれる(14.6%)

転機を経験した人としていない人を比べると、転機を経験した人のほうが「キャリア展望」のスコアが高い傾向がみられたが、5つのグループによって、その傾向は大きく異なっていた。「キャリア展望」が最も高かったのはグループDだ。

グループC、グループBが続く。最も比率の高いグループAの「キャリア展望」スコアは平均をやや上回る程度だ。そして、グループEは「キャリア展望」がはっきりと低い傾向にあった(図表⑧)。

この傾向の違いは、転職による変化がどのように起きているかで説明できる。転職による変化として、①「働く価値の再発見」、②「仕事以外の価値の発見」、③「新しいテーマの発見」の3つがあることは先に触れたが、転職の5グループごとに、この①～③の変化を示すスコアには大きな違いがあった(図表⑨)。

グループA「仕事の場の変化」は、意外なことに「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」のスコアが小幅なマイナス。変化が起きるためには、仕事の場を変えること以外のプラスαが必要なのだろう。

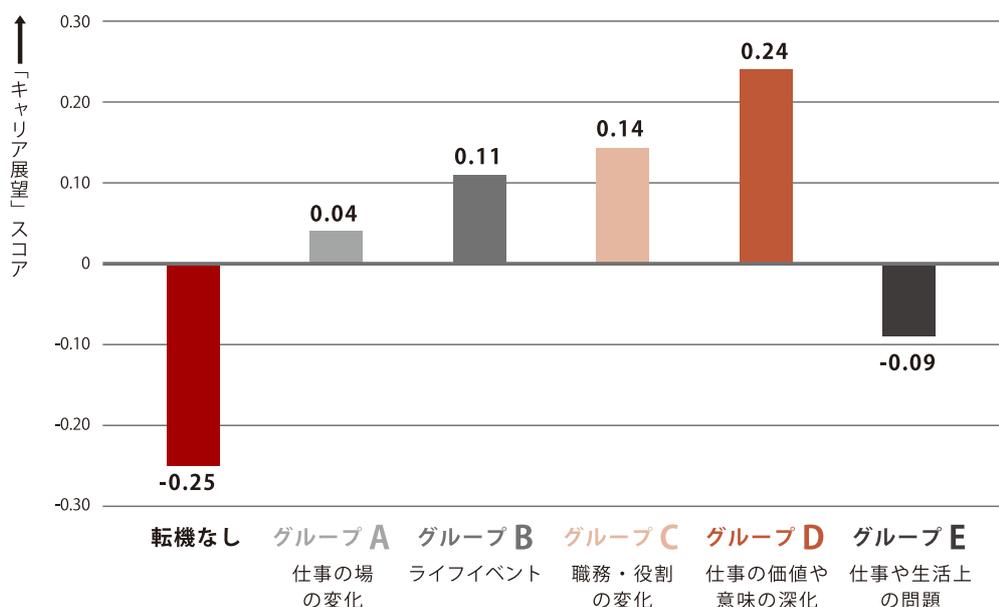
グループB「ライフイベント」は、「仕事以外の価値の発見」のスコアが高く、「働く価値の再発見」や「新たなテーマの発見」のスコアは小幅なマイナスだった。グループBには、子どもの誕生や自立など、ライフイベントを仕事により深く向き合うきっかけとしている人がいる。そのために、仕事に関わる変化も大幅なマイナスにはならなかったと考えられる。

グループC「職務・役割の変化」は、「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」のスコアがプラス、「仕事以外の価値の発見」のスコアがマイナス。仕事への姿勢を深めるが、仕事以外に目を向けにくくなる、そんな状況がみえてくる。

グループD「仕事の価値や意味の深化」は、3つの変化すべてがプラスだ。自分自身を掘り下げるなかで、仕事だけでなく、家族や人生など仕事以外に向き合う姿勢も変わっていく。そんな姿がみえてくる。

グループE「仕事や生活上の問題」は、3つの変化すべてでスコアがマイナス

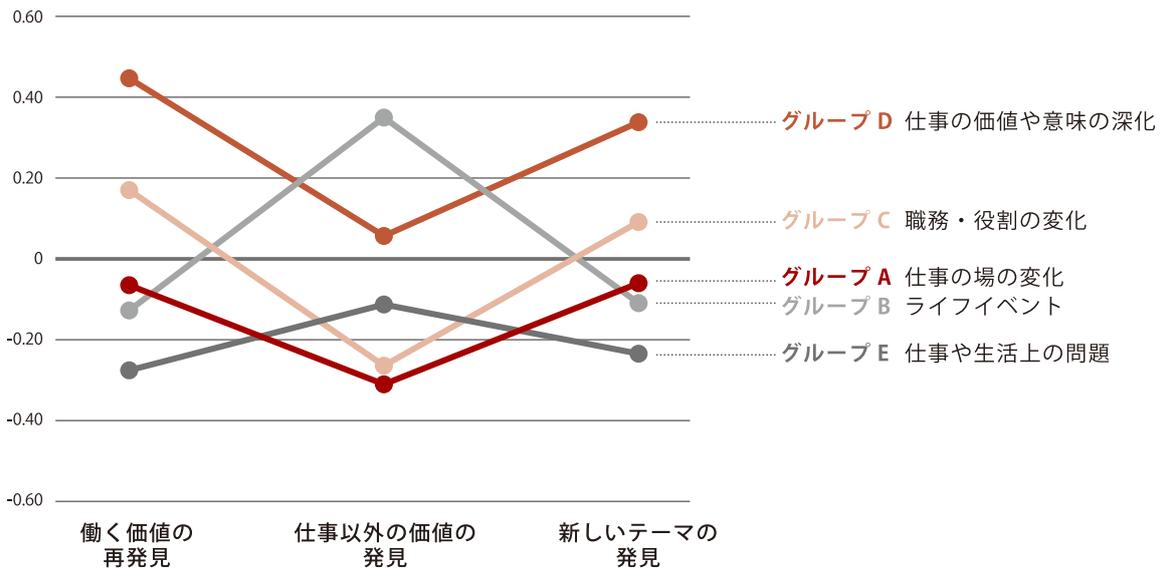
図表⑧ 転職とキャリア展望の関係



だった。仕事、仕事以外の両面で前向きな変化につながりにくい苦しい状況が浮かび上がる。

こうしてみると、重要なのは、転職の有無やきっかけ以上に、転職によって意識や価値観の変化が起きているかどうか、だということがはっきりと読みとれる。

図表⑨ 転職グループ別の「転職による変化」



## 変化を誘発し、かつ、 変化によって誘発される「学習行動」

では、転職による意識や価値観の変化は、何によってもたらされているのか。転職があったという認識だけでは変化は生まれないのならば、何が転職による変化を生み出すトリガーとなるのか。浮かび上がってきたのが「学習行動」だ。

この調査では、学びの概念を幅広く捉えた質問を用意し、回答結果から、社外セミナーや勉強会への参加といった「学校型学習」、社内外の人との交流による「対人型学習」、自分の生き方・働き方を考える「内省型学習」、仕事に取り組むなかでの「経験型学習」の4つの「学習行動」を抽出した<sup>\*10</sup>。

\*10 因子分析により、それぞれの尺度を定めた。

分析の結果、「学習行動」がさまざまな要素と関連していることがみえてきた。たとえば「学びスタイル」の確立には、キャリア初期における「対人型」「内省型」の学習行動が影響していることが浮かび上がった。これらの学習行動がその後の幅広い学習行動につながり、「キャリア展望」や「キャリア満足」にも影響していることが明らかになった。

役割を担うことへの影響もみえてきた。あるステージでの「学校型」「経験型」の学習行動が次のステージでのマネージャー役割につながる、「対人型」「経験型」の学習行動がプレイヤー役割につながる、という構図が浮かび上がった。

仕事以外の社会的役割が学習行動を生み出す、という構図も明らかになった。「社会活動(家族の一員としての活動や地域の活動)」「自己啓発活動」が、次のステージでの学校型・内省型・

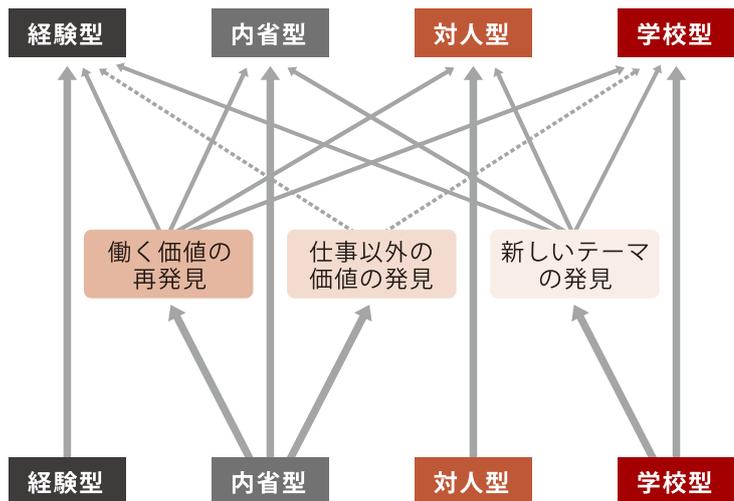
経験型の学習を促進していることがみえてきた。社会的役割を担っている人は、総じてキャリア展望が高いという傾向がみてとれるが、それは、学習行動を生み出しているからだと考えられる<sup>\*11</sup>。

このように、学習行動は、何かを生み出したり、何かから生み出されたり、というさまざまな連鎖構造をなしているのだが、転機による変化に関しても、ダイナミックな連鎖が生まれていた(図表⑩)。

まずは、転機につながる学習だ。内省型学習は、「働く価値の再発見」や、「仕事以外の価値の発見」をもたらしていた。自分の生き方・働き方を見つめるような内省型学習を経て、新たな価値観に触れたり仕事以外のことに対する関心を持ったりする経験は、誰しもしていることだろう。また、学校型学習は「新しいテーマの発見」をもたらしていた。新たな知識を獲得することで、転機につながる興味や関心が生まれている。

転機によって誘発される学習をみてみると、「働く価値の再発見」「新しいテーマの発見」という転機は、学校型・対人型・内省型・経験型のすべての学習行動を促進していた。しかし、「仕事以外の価値の発見」という転機は、学校型・経験型の学習行動を抑制していた。気持ちが仕事から離れて別の活動に目が向き、仕事以外のことに従事する時間が増えたことで、学習時間や機会が減っている、という図式が浮かび上がる。

図表⑩ 学習行動と転機による変化の関係



\*11 この傾向が統計的に有意に表れているのは、ステージ②において社会的役割を担ったケースであった。キャリアのファーストステージでは目の前の仕事に向き合い、自身の基軸を固めたうえで、セカンドステージでは視野を広く捉え、社会的役割を担うことで、その次の学習行動が生まれる、という構図が浮かび上がる。

## キャリアオーナーシップを育む連鎖のダイナミズム

今回の分析結果から浮かび上がるのは、「役割」「社会的役割」「転機」「学習行動」が相互に影響しあう連鎖のダイナミズムだ。

ステージシフトと強いつながりがある「役割」の変化。サイクルシフトと密接につながる「転機」による変化。これらは相互に影響しあい、また、仕事以外の「社会的役割」を担うことが、「役割」の変化や、「転機」をもたらすことに影響を及ぼす。

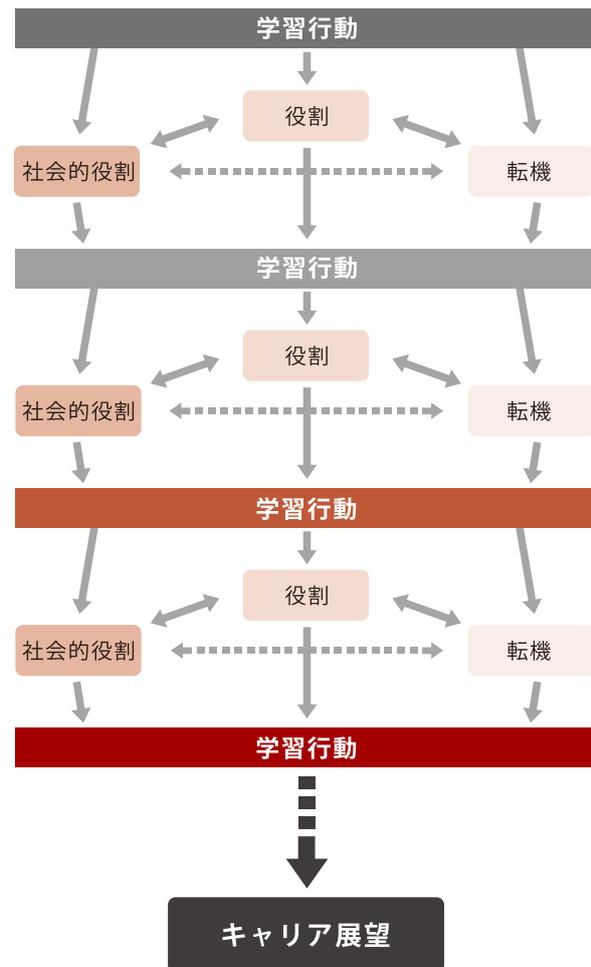
そして、「学習行動」は、こうした連鎖全体を引き起こすトリガーであり、また、こうした連鎖により、新たな「学習行動」が誘発されていく。そして、そうした「学習行動」が、新たな「役割」「社会的役割」「転機」を呼び込んでいく。こうした連鎖により、個人のなかには、変化に対応するうえで欠かせない環境適応性<sup>\*12</sup>が備わっていく。その蓄積が、「キャリア展望」を高めていくのだ(図表①)。

キャリアオーナーシップを持っているとは、こうしたプロセスを自覚的に内在させることにほかならない。つまりは、それがマルチサイクル・デザインなのだ。そして、推進していくドライブは、自身をよく知ること尽きる。

人生の節目では、キャリアの棚卸しをすることが大切だ、といわれる。キャリア研修やキャリアに関するワークショップに参加し、自身のキャリアを振り返ったことがある人も多いだろう。そんな機会を通して、大切にしてきたことや、どうありたいと思ってきたのかという「自分」と改めて出会い、未来がひらける想いをした人もいたに違いない。

自身のキャリアを「広げる×深める」で振り返り、キャリア曲線を描く、という今回の調査手法そのものが、実は、より効果的なキャリアの棚卸しにつながる、という仮説とそれなりの感触を、私たちは持っている。自身のキャリア曲線を描き、ステージを分け、つぶさに振り返ることで、これまで意識していなかった自分と出会うことができる。この調査を通して、改めてはっきりとした手応えを感じている。一人ひとりがキャリア曲線を描き、これまでと違う観点から自己との対話を図ることで、キャリアオーナーシップを高める。そんな機会を創造するために、今後も探索を深めていきたい<sup>\*13</sup>。

図表① キャリア展望を高めるメカニズム仮説



\*12 リクルートワークス研究所では、「自己信頼」「変化志向・好奇心」「当事者意識」「達成欲求」から構成されると定義している。

\*13 本レポートは、2017年度よりスタートした「人生100年時代のライフキャリア」プロジェクトを起点としたものである。詳細は下記URLをご参照いただきたい。  
<http://www.works-i.com/research/100/>

# 空白を 乗り越えた人に 共通する「3つの行動」

～離職期間のある女性のキャリアを考える～

——— 大嶋寧子



Yasuko Oshima: リクルートワークス研究所 主任研究員

東京大学大学院農学生命科学研究科修士課程修了後、1998年富士総合研究所入社。マクロ経済予測、外務省出向(OECD経済委員会・経済開発検討委員会に関わる政策調整等)、みずほ総合研究所における調査分析業務(雇用政策・家族政策)を経て、2017年リクルートワークス研究所に入所。著書に『30代の働く地図』(岩波書店、共著)、『不安家族一働けない転落社会を克服せよ』(日本経済新聞出版社)、『データブック 格差で読む日本経済』(有斐閣、共著)、『雇用断層の研究―脱「総中流」時代の活路はどこにあるのか―』(東洋経済新報社、共著)など。

## 人手不足でも解消されない 女性の復職問題

人手不足により、出産・育児などで離職した女性に、再び仕事に就き、活躍してほしいという期待が高まっている。しかし、継続就業が前提の日本の労働市場で、離職期間のある女性が再び希望するキャリアをつくる道筋は不透明だ。どうすれば、彼女たちは生き生きと働けるようになるのか。

### キャリアのブランクは当たり前になる

これまでのキャリアは、「働き続けていること」が前提だった。履歴書に長期の空白期間(ブランク)があると、中途採用で不利になりやすく、よい仕事に就きにくくなるという「暗黙の了解」もあった。

しかし、社会は大きく変わろうとしている。70歳、75歳まで働くことが当たり前になり、テクノロジーの進化が人の担うタスクを塗り替えていく時代が到来しようとしている。そのような社会では、個人のキャリアは生涯をかけて自分の幅を拡張する「広げる」ステージと、専門性の核を深める「深める」ステージをまっとうする「シングルサイクル」ではなく、「広げる」と「深める」を複数回繰り返す「マルチサイクル」化が進むと考えられる。また、より高齢になるまで働くようになるため、キャリアの途中で介護や自分・家族の病気に直面し、状況によってはいったん仕事を離れる可能性も高まるだろう。つまり、個人のキャリアのなかに、自分の方向を見つめ直すための、あるいは学び直しや起業の準備をするための、そして自分や家族と向き合うためのブランクがあることは珍しくなくなると考えられる。今こそブランクにまつわる「暗黙の了解」を脱して、離職期間があっても生き生きと働ける、しなやかな社会をつくるべき時にあるのではないだろうか。

## 就業率上昇の裏側で、残り続ける問題

離職期間のある人材が安心して仕事を再開し、働き続け、希望するキャリアを築いていくために必要なものは何か。それを探るために、出産や育児、夫の転勤などで離職した女性に着目した。総務省の「就業構造基本調査(2017年)」によれば、現在仕事に就いていないものの、働くことを希望する25～54歳の既婚女性は240万人に上る<sup>\*1</sup>。ブランクからのキャリア再開を考えると、離職期間のある女性たちの存在は大きい。

総務省の「労働力調査」によれば、2013年から2018年までの5年間に、25～54歳の有配偶女性の就業率は65%から73%へ急上昇した(図表①)。上昇のけん引役は、出産後も働き続ける女性や、離職期間を経て再就業する女性の増加である。

しかし少し目をこらせば、離職期間がある女性の再就業には、大きな問題が横たわり続けていることがみえてくる。たとえば、就業希望のある女性の多くは、今なお円滑に仕事を再開できていない。全国の約5万人を追跡調査するリクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査」によれば、社会人経験があり、配偶者と子どもがいる25～54歳の女性で、2015年12月にこれから働きたいと考えていた人のうち、2年後に仕事に就いていた人は約4割にとどまった。これに対し、4人に1人は就業希望者のままであり、3人に1人は就業希望をなくしていた<sup>\*2</sup>。

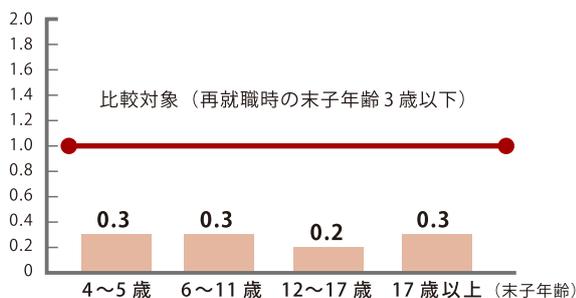
仕事の再開を阻むのが、再就業後の生活や仕事への不安である。リクルートワークス研究所では、3年以上の離職期間を経て再就業した女性へのアンケート調査を2018年12月に行った(「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」)<sup>\*3</sup>。この調査によれば、再就業前に困ったこととして49.7%が「仕事と家庭を両立できるか不安で、なかなか行動に移せない」ことを、42.5%が「仕事をこなせるか不安で、なかなか行動に移せない」ことを挙げていた(複数回答)。

\*1 日本の女性の就業率は学校卒業直後に高く、子育て期に低下したのち、再び上昇するM字カーブを描くことが知られており、25～54歳の就業希望者の多くは過去に就業経験があるとみられた。なお、リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査2018」によれば、配偶者のいる25～54歳の女性で、2017年12月に就業希望がある非就業者であった人のうち、社会人経験がない人はいなかった。

\*2 2015年に就業希望があった25～54歳の配偶者・子どもがいる女性のうち、2017年時点で就業者および内定者だった人は43%、就業希望者(内定者を除く)は25%、就業希望なしは33%であった(四捨五入の関係で合計は100としない)。

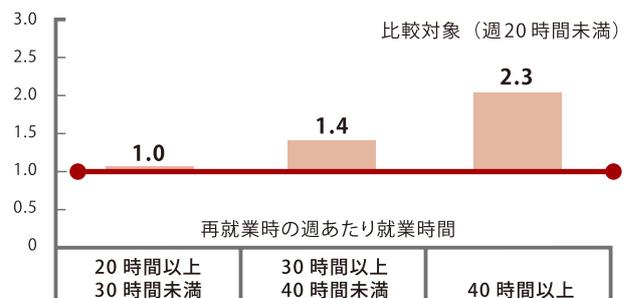
\*3 首都圏および地方政令指定都市に居住し、3年以上の離職期間を経て再就業した経験がある、配偶者、子どもがいる女性を対象とする調査。

図表① 再就業後の離職と再就業時の末子年齢(オッズ比)



出典:リクルートワークス研究所「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」

図表② 再就業後の離職と再就業時の週就業時間(オッズ比)



出典:リクルートワークス研究所「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」

## 両立が難しいと再び離職しやすくなる

仕事を再開した後も、問題が待ち受けている。「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」によると、再就業した女性の約3割は、調査の時点で再び仕事を離れていた。仕事を再開すれば働き続けられるなどという、そんな簡単な話ではないのだ。

働くことへの不安を乗り越えて再就業したにもかかわらず、なぜ再び離職してしまうのか。その要因を探るために、統計的な手法を用いて分析を行った<sup>\*4</sup>。その分析結果から、女性が再就業したときの末子年齢との関わりについての結果を図表①に、再就業時の週就業時間との関わりについての結果を図表②に示した。棒グラフが示す数値はオッズ比で、1を上回る場合は比較対象として示した状況よりも離職の確率が高まることを、1を下回る場合は離職の確率が低下することを表している。

図表①、②によると、再就業の時点で末子年齢が4歳以上の場合、比較対象である3歳以下の場合よりも再び離職する確率が低下する一方、再就業時の週就業時間が30時間以上の場合、比較対象である週20時間未満の場合よりも再び離職する確率が高まっていた。つまり、再就業の初期の時点で子どもがまだ小さかったり、働く時間が長かったりと、仕事と家庭の両立にストレスや負担を感じやすい場合に、女性が再び離職しやすくなっているのである。再就業前のように家事や育児を十分に行えない罪悪感や、女性が家事や育児に専念することを希望する家族の要望などにより、仕事を続けにくくなっていると考えられる。

このほかに、再就業後のステップアップが難しいという問題もある。離職期間のある女性の多くは家庭と両立しやすい時間で再就業をしていた。そのほうが働き続けやすいのだから、合理的な選択といえる。しかしこの選択が、その後のステップアップを難しくしている面がある。今回は定量的な検証を行っていないものの、働く時間の制約が大きいために、離職前の経験を活かさない仕事で再スタートをする場合が多く、その後も応募できる求人の範囲が限られることが再就業した当事者からしばしば指摘された。

\*4 再就業後の離職に関わる要因を分析するために、再就業後の離職を1、就業継続を0とする2項ロジット分析を行った。説明変数には再就業時の末子年齢や週就業時間以外に、再就業後に行った仕事やキャリアについての人への相談状況、離職期間、再就業時の夫の家事・育児への協力を考慮し、居住地、学歴、離職前の雇用形態、離職前の仕事を通じた成長実感、再就業時の雇用形態をコントロール変数として投入した。分析に使用したサンプルは2794（「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」に回答した3000人のうち、回答に矛盾がある人および再就業時の週就業時間が不明な人を除く人）。PseudoR2=.0919。

## 離職期間を経てキャリアを再開発するためのカギを探る

それでは、再就業した女性が本当にやりたい仕事に近づくために何が必要なのだろうか。この点を探るために、3年以上の離職期間を経て再就業し、現在は

本当にやりたい仕事に就いている、あるいはその途上で準備を行っている女性15人に、インタビューを行った(実施期間:2018年3月~2018年10月)。

すると、共通する3つの行動がみえてきた。まず、インタビュー対象者の多くは、再就業の最初の時点では短時間で仕事を再開し、子どもの成長や、仕事への希望の変化に応じて、段階的に働く時間や担当する職務の範囲を広げていた。

また、再就業した時点で、現在の仕事に就くことを考えていた人は少ない。多くの女性はその時その時にできる仕事を試しながら、働くことへの自信を取り戻すとともに、自分の強みやこれからやりたい仕事を見出していた。たとえば、夫の海外赴任で7年間の離職期間を経て再就業したAさんは、子育てだけでなく、夫の転勤による離職を何度も挟みつつ、週20時間のリサーチ補助のアルバイト、ウェブサイトの更新担当、英会話スクールのアルバイト、観光業での営業事務などの経験を積みながら、ウェブデザインや子育て関連の資格を取ってきた。そんなAさんが希望の仕事に出合ったのは、観光業で、英語力やウェブデザインの知識を活かしながら働いていたときのことだ。華やかな非日常の世界で働くなかで、もっと人の日常に関わる分野で働きたいとの思いが生まれてきたのだという。ちょうど子どもが小学校高学年になったこともあり、転職活動を行ったところ、それまでの知識・経験が評価される職場に巡りあい、現在は、正社員として子育て支援に関わる仕事を担当している。

## 新たな人とのつながりがくれる、 次のステップへのヒント

新たに人とつながる行動が、再就業後のステップアップのきっかけとなった人も多かった。たとえば女性支援に関わるセミナーや勉強会で次の行動のヒントをもらったというケース、前向きに仕事に取り組み、信頼を築くなかで上司が応援してくれたというケース、仕事についてブログで発信したことが仲間と出会うきっかけになったというケースがあった。

なかでも3年の離職期間を経て再就業したBさんは、人とのつながりを上手に活かした1人だ。再就業後しばらくしてBさんは、仕事も家庭も思うようにならず、今後どうしたいかがわからなくなってしまったという。そんなときにBさんが行ったのが、勇気を振り絞ってセミナーなどに参加することだった。そこで出会った人から学んだことを懸命に自分の行動に落とし込み、少しずつ挑戦の幅を広げていったBさん。現在は、地元の人材サービス企業で経験を積みながら、自らも女性支援の団体の運営を行っている。

## 思い描いた「これから」を次の行動に結びつける

一方、仕事を通じて感じた「次はこんな仕事をしてみたい」「こんな経験をしてみたい」などの思いが、次の仕事を模索したり、これからの仕事に関する学びを始める原動力となっている人も多かった。思い描くタイミングは、再就業後まもない段階から、いくつか仕事を経験し、本当にやりたいことが見え始めたタイミングまでさまざまである。

その1人であるCさんは、7年間の離職期間を経て、1日1～2時間の在宅の業務委託というかたちで再就業した。当初は働ける喜びだけで十分満足していたCさんだったが、次第にもっとチャレンジしてみようという気持ちが芽生えてきた。そこで書籍や大学のセミナーなどを通じて学びを重ねたところ、今度はインプットしたことを仕事に活かしたくなり、自ら手を挙げて新しい業務を担当した。さらに子どもの手が離れ始めると、Cさんはもっと仕事の範囲を広げたいと思うようになり、会社の新規事業に手を挙げた。現在、Cさんは苦手意識のあった仕事に挑戦しながらさらに経験の幅を広げている。

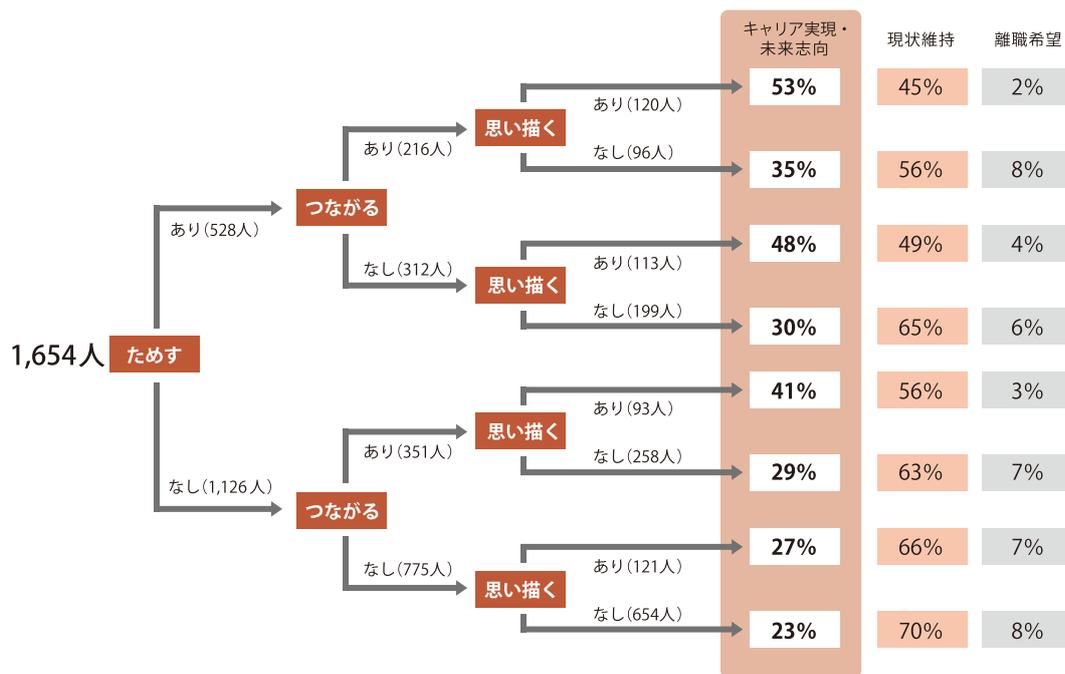
女性が再就業するとき、仕事と家庭を両立できるか、仕事をこなせるかなどの不安が大きく、さらに働く時間の制約から選べる仕事の選択肢も限定されがちだ。そのような状況で、最初から自分の理想の仕事を探そうとすれば、再就業のハードルはとてつもなく高くなる。インタビューから見出せたのは、離職期間のある女性が安心して働き続け、希望するキャリアに近づくためには、必ずしも最初から仕事と家庭の両立負担が大きい仕事を選択する必要はないということだ。むしろ、今の時点でできる仕事や少し興味のある仕事をためしたり（「ためす」）、人とつながったり（「つながる」）、自分のこれからを考えたり（「思い描く」）といった小さな行動を積み重ねることが、本当にやりたい仕事に着実に近づくステップとなっていた。

## 3つの行動によって分かれる女性のキャリア

以上のような行動は、一般的にも当てはまるのだろうか。それを検証するため、まず「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」の結果を用いて、再就業した女性のキャリアの状況を確認した。この調査では、現職への評価に加えて、今後の仕事への希望や見通し、学びの有無について尋ねている。その回答をもとに、再就業した女性の状況を「キャリア実現・未来志向」「現状維持」「離職希望」「再離職」に分類したのである。すると再就業した女性のうち、現在本当にやりたい



図表③ 再就業後の3つの行動とキャリアの状況



**キャリア実現・未来志向**

本当にやりたい仕事でキャリアを実現している、あるいはその途中でこれからの仕事に関わる準備や見通しのある人

**離職希望**

仕事をすっかり辞めてしまいたい人

**現状維持**

本当にやりたい仕事に就いておらず、これからの仕事の準備や見通しが無い人

**再離職**

再就業後、現在は仕事から離れている人

注：四捨五入の関係で、%の合計が100とにならない場合がある。調査時点で仕事を続けている女性のうち、離職前に正社員として働き、さらに仕事にやりがいと成長を強く感じていた人を除いたうえで、週39時間以下で仕事を再開した女性1654人が対象。

出典：リクルートワークス研究所「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」

仕事に就いているか、本当にやりたい仕事にはまだ就いていないが、今後の仕事に関わる準備・見通しのある「キャリア実現・未来志向」に当てはまる人の割合は約3割(計27%)を占めた。一方、本当にやりたい仕事に就いておらず、今後の仕事について準備や見通しが無い「現状維持」は約4割(42%)、仕事をすっかり辞めてしまいたい「離職希望」は1割未満(4%)、既に離職している人は約3割(27%)であった<sup>\*5</sup>。

このうち、調査時点で仕事を続けている女性を対象に、再就業後の3つの行動

\*5 調査時点で離職し、就業していなかった女性のうち、求職活動中および内定者は「再離職」から除き、「キャリア実現・未来志向」に分類している。

(「ためす」「つながる」「思い描く」)の組み合わせにより、現在のキャリアの状況がどのように異なるのかを確認した(図表③)。なおここでは、より一般的な女性を抽出するために、離職前に正社員として働き、その仕事でやりがいと成長を強く感じていた人を除いたうえで、週39時間以下で仕事を再開した人を対象としている。

これによると、3つの行動をすべて行った女性の場合、「キャリア実現・未来志向」の状況にある人が53%を占めたのに対し、これら3つの行動をいずれも行っていない女性の場合、この割合は23%にとどまった。再就業後の3つの行動によって、再就業した女性のキャリアの状況には大きな差があったのだ。

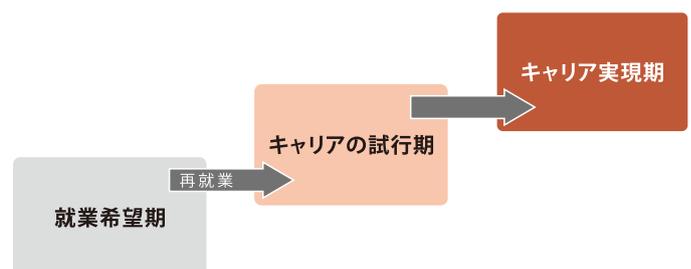
## 離職期間のある女性支援の新しい提案

これまで地方自治体などによる女性の再就業支援は、主に「仕事に就くことをゴールとしてきた」が対象であった。しかし、本稿でみてきたように、働く希望のある女性が不安を抱えているのは、再就業後の生活や仕事である。また、再就業後の行動は、女性のその後のキャリアの状況にも関わりを持っていた。以上を踏まえれば、これからの女性支援は「仕事に就いた後」までを見据えたものとしていくことが必要であろう。

再就業後を見据えた支援はどのように設計すべきなのか。ここでは、再就業後の期間を「キャリアの試行期」と「キャリア実現期」に分ける考え方を提唱する。「キャリアの試行期」は、仕事と家庭の両立に慣れたり、自分の強みを再発見したり、本当にやりたい仕事に出合う期間であり、「キャリア実現期」は、本当にやりたい仕事で働く期間である(図表④)。再就業後の最初からキャリアの実現を目指さないことで、女性が気負いなく仕事に踏み出し、再就業後に小さな行動を積み重ねやすくすることが狙いである。

そのうえで、女性が安心して働き続けられ、同時にステップアップができるための3つの施策を提案したい。第1の提案は、女性が無理なく始められる仕事の創出である。近年、人手不足の深刻化により、短時間で働ける仕事が増えているが、離職中の女性が最初の一步を踏み出しやすい1日2~3時間の仕事は少なく、求人内容だけでは業務の具体的な内容やシフトの影響、子どもの病気で休めるかどうかなどがわかりづらい場合もある。そこで、業務の範囲が明確で、短時間・短日数の仕事を地域に創出するのである。

図表④ 就業希望期、キャリアの試行期、キャリア実現期



実際に、三重県鳥羽市をはじめとするいくつかの地方自治体では、人手不足に悩む地元企業と、仕事への不安が大きい女性などの人材をマッチングする手段として、地元企業と協力し、1日数時間の超短時間勤務をつくる取り組みが行われている。

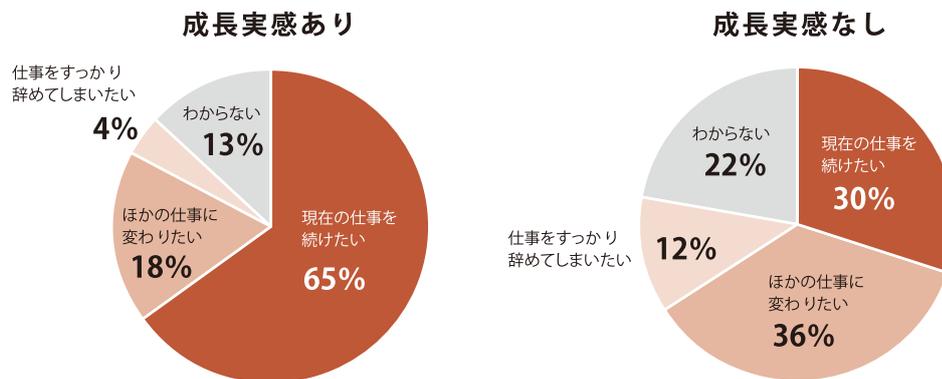
## 段階的なステップアップを支える

第2の提案は、ステップアップできる機会と女性をつなぐ支援である。再就業した女性の働き方や仕事への希望は、仕事と家庭の両立に慣れたり、仕事内容を覚えたり、子どもの年齢が上がったりするにつれて変わっていく。最初はとにかく家庭と両立しやすい仕事を希望していたが、次第にやりがいや成長の機会を求めようになることは珍しくない。

成長を実感できることは、女性が意欲を持って働き続ける上でのカギである。実際、「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」によれば、「仕事を通じた成長を実感している」という質問に「当てはまる」と回答した人では「現在の仕事を続けたい」人が65%を占め、「ほかの仕事に変わりたい」「仕事をすっかり辞めてしまいたい」「わからない」と回答した人は合計で35%にとどまった。これに対し、「当てはまらない」と回答した人では「現在の仕事を続けたい」人は30%と少なく、「ほかの仕事に変わりたい」「仕事をすっかり辞めてしまいたい」「わからない」人が合計で70%を占めた(図表⑤)。

意欲のある女性が転職したり、再び離職することは、企業や地域にとっての損失だ。地方自治体が地元企業と連携し、最初は就業時間が短く、意欲に応じて働く時間や業務の範囲を広げられる仕事や、働く時間に制約があっても、研修などを通じた成長の機会がある職場を増やすことが必要だ。また、そうした就業機会や職場づくりを行う企業の表彰制度などにより、女性がステップアップできる職場と出合いやすくすることも重要だろう。

図表⑤ 成長実感の有無と今後の仕事への希望



注：成長実感ありは「仕事を通じた成長を実感している」という質問に「当てはまる」または「どちらかといえば当てはまる」と回答した人。成長実感なしは、「どちらかといえば当てはまらない」「当てはまらない」と回答した人。3年以上の離職期間を経て再就業し、調査時点で就業を継続している女性が対象(回答に矛盾のある人を除く)。  
出典：リクルートワークス研究所「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」

## 孤立しやすい再就業女性の「つながり」をつくる

第3の提案は、就業希望のある女性や仕事を再開した女性が専門家に相談したり、同様の経験を持つ女性やロールモデルとつながり、これからの仕事やキャリアを考える機会を提供することだ。

再就業した女性の場合、身近に同じような経験・希望を持つ人が少なく、仕事やキャリアについて相談する相手が見つかりにくいことがある。実際、「ブランクのある女性のキャリア3千人調査」では、再就業後に自分の仕事やこれからのキャリアについて人に相談したことがある人は約半数。家族・親族以外に相談したことがある人に限れば、約3割しかいなかった。多くの女性は、家族・親族以外の、より客観的な意見をくれる人に、相談する機会を持っていないのだ。再就業した女性が仕事やキャリアについて相談できる窓口の設置、同じような経験を持つ女性とネットワークを形成できる場の提供などが必要である。

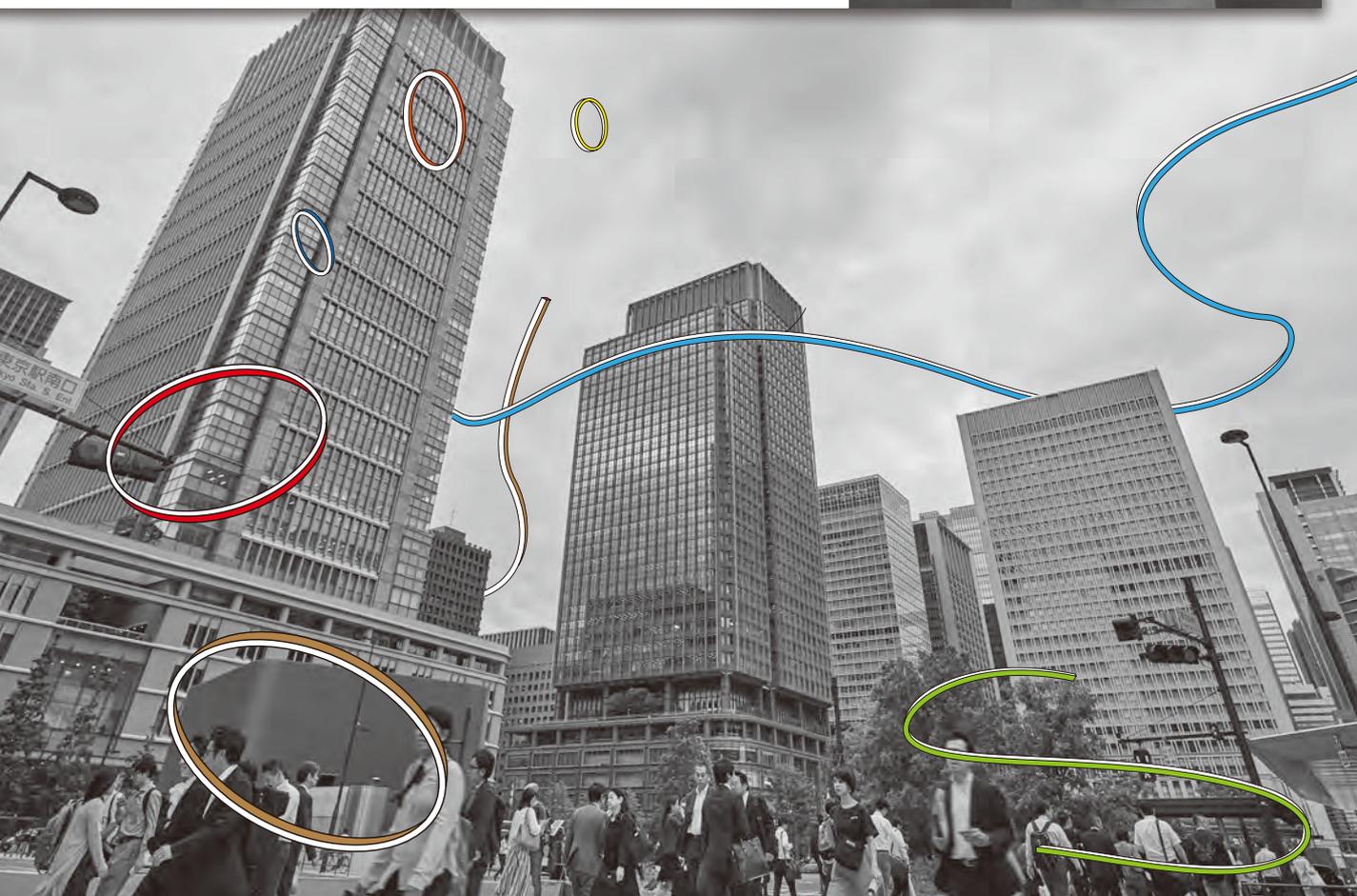
## 離職期間がある女性の「伸びしろ」を活かす社会を

本稿では、離職期間のある女性個人の側に焦点を当て、キャリアを再開発するための行動と支援の在り方を探ってきた。一方で、離職期間があっても個人が希望するキャリアを実現できるようになるためには、働く時間の制約や離職期間の有無にかかわらず、成長できる就業機会が増えることが重要である。8年の離職期間を経て再就業し、現在はベンチャー企業の中核人材として働くある女性は、「上司が常に『限界はここじゃないでしょう』と、自分が考える限界よりほんの少し先の仕事を与えてくれて、それがキャリアを広げるきっかけになった」と述べた。離職期間のある女性が活躍する企業は、離職期間のある女性を「時間に制約があり、周辺的な仕事を担当する人材」とはみていない。むしろ「伸びしろが大きく、育てがいがある人材」と位置づけ、働く希望について話し合い、成長できる機会を提供しているのである。

人手不足の時代、これまでのような「フルタイムで離職期間なく働く」人材像にしがみついているのは、事業を支える中核人材を確保し続けることは難しくなる。離職期間の有無ではなく、長期的な伸びしろと成長への希望に着目して、成長の機会が配分される企業が増えていくことを、強く期待したい。

# 2020年を、 「社員ボランティア」 レガシーづくりの年に！

————— 中村天江



Akie Nakamura: リクルートワークス研究所 主任研究員

東京大学大学院数理科学研究科修了。1999年リクルート入社、「Tech総研」立ち上げ、「リクナビNEXT」の企画などを経て、2009年リクルートワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」をテーマに調査研究や長期予測、政策提言を行う。「2025年 一働きを再発明する時代がやってくる」「Work Model 2030 -テクノロジーが日本の『働く』を変革する-」などのレポートを発表。2016年一橋大学にて博士号(商学)取得、専門は人的資源管理論。兵庫県神戸市生まれ。

## メガイベントがもたらす「三方よし」

社会貢献活動は、個人のキャリアを豊かにし、キャリア展望をひらく。  
そして、その活動の機会が、2020年を契機に続々と訪れる。  
それは、オリンピックをはじめとする国際的なメガイベントだ。  
この機会を活かし、個人・企業・社会の  
「三方よし」のボランティアを、社会に根づかせたい。  
主導権を握るのは企業だ。

## 2020年は二度と訪れない変革の好機

2020年7月、いよいよ東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会が開幕する。オリンピック、パラリンピックは、スポーツの世界的な祭典であるだけでなく、社会変化の契機となり得ることが知られている。大会終了後も残るポジティブな影響を「オリンピック・レガシー」という。

経済の発展が大きく見込まれる新興国においては、建造物などの有形資産がレガシーとなるが、社会が成熟した先進国においては、無形の社会的遺産、文化財、環境財がレガシーとなる。

特に、東京2020オリンピック・パラリンピックの後に、2021年ワールドマスタースゲームズ、2025年大阪・関西万博と国際的なメガイベントが続く2020年は、二度と訪れない課題解決の千載一遇のチャンスといっても過言ではない。

東京2020大会が決まった2013年以降、筆者らは「東京オリンピックがもたらす雇用インパクト 一人材難が2020年までに迫る構造変革」「個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動 ー社員ボランティア2020をレガシーにー」<sup>\*1</sup>などのレポートを発表し、2020年以後に向け、働き方改革の推進や外国人労働者の受け入れを提案してきた。

本稿では、「社員ボランティア2020」のレガシー構築を提案する。

\*1 <https://www.works-i.com/project/olympic.html>

## 互助社会への、偽善ではないシフト

人口減少と長寿化が進んでいる日本社会では、自助や公助には限界があり、互助社会への転換が必要不可欠となっている。さらに後述するように、会社員のなかにはボランティアを行いたいができていないという潜在的な活動ニーズがあり、近年、社員の社外活動を推奨する企業も増えている。つまり、個人・企業・社会の「三方よし」のボランティアというものが大いにあり得る。

特に世界的な祭典である東京2020オリンピック・パラリンピックのボランティアは、いわば「ハレのボランティア」であり、奉仕の精神に基づく、自己犠牲を伴うボランティアとは質が異なる。一生に一度の思い出づくり、さまざまな国の人との出会いや選手との一体感といった、自己充足を求めてボランティアに参加する人も多い。

互助の代表的な形態であるボランティアに対して、今まで「偽善」や「意識の高い人が行う活動」というイメージから敬遠していた個人が、ボランティアに参加する新たなきっかけに、2020年はなり得るのである<sup>\*2</sup>。

\*2 先行研究によって、ボランティア活動は1度目の参加のハードルが高いことが明らかになっている。ボランティア経験がある人は、2度目以降の活動につながりやすい。

## 65%の個人が「社会の役に立ちたい」

実は、社会の役に立ちたいと思いながら、ボランティア活動に至らない個人は、この30年間で倍増している。「社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っている」人は、1986年の47.0%から2016年には65.0%まで増えた。しかし、実際にボランティア活動をしている人の割合は、期間中に多少の上下はあるものの、1986年は25.2%、2016年は26.0%と、横ばいのままである(図表①)。

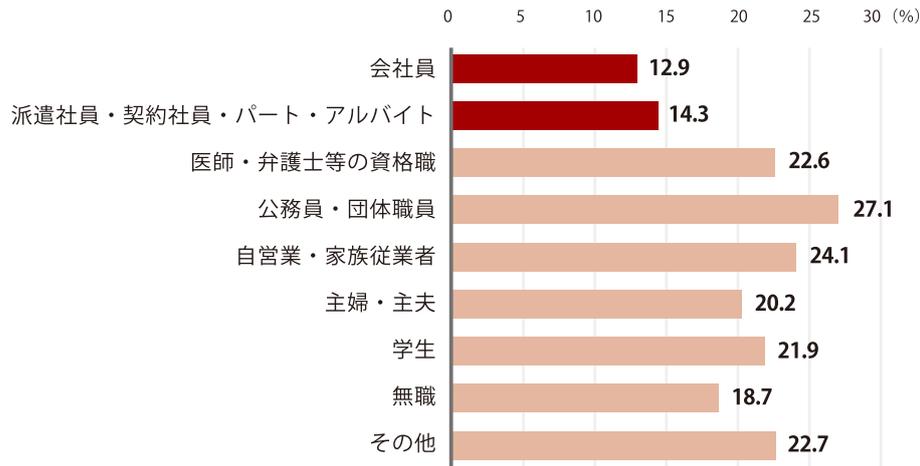
なかでも、ボランティア経験率が低いのが会社員である。職業別にボランティア経験率をみると、会社員は12.9%で、派遣社員・契約社員・パート・アルバイトは14.3%と、主婦・主夫20.2%、学生21.9%よりも低だけでなく、同じように働いている自営業・家族従業者24.1%や医師・弁護士等の資格職22.6%、公務員・団体職員27.1%よりも低い(図表②)。つまり、会社員には潜在的なボランティア・ニーズが存在する。

図表① 個人の社会貢献活動

	1986年	2016年
社会の役に立ちたい人の割合	47.0%	65.0%
ボランティア活動者の割合	25.2%	26.0%

出典：上段 内閣府「社会意識に関する世論調査」(1986年、2016年)  
下段 総務省統計局「社会生活基本調査」(1986年、2016年)

図表② ボランティアの経験率



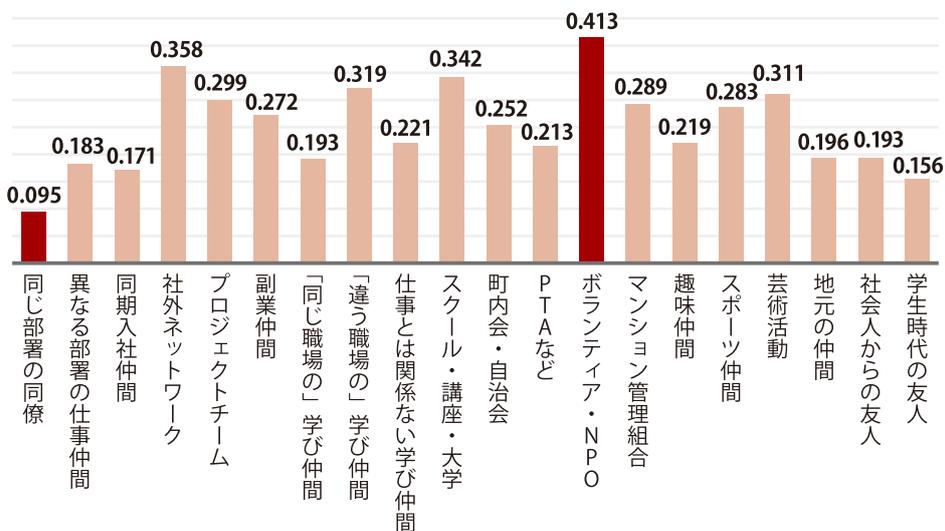
出典：内閣府「平成28年度市民の社会貢献に関する実態調査」

## ボランティアと「会社人間」に大きな差

加えて、ボランティアは会社員にとって、将来のキャリア展望を高め、本業にもプラスの影響をもたらすことが明らかになりつつある。

まず、個人が所属しているコミュニティと将来のキャリア展望の関係を分析したのが図表③である。さまざまなコミュニティがあるなかで、「同じ部署の同僚」にコミュニティが閉じている人のキャリア展望が最も低く、逆にキャリア展望が最も高いのが「ボランティア・NPO」に携わっている人である。役職という上下関係のもとで過去の延長で仕事をする「会社人間」と、初めて会った人と信頼

図表③ 所属コミュニティとキャリア展望の関係



注：「キャリア展望」とは、これからのキャリアや人生について「自分で切り開いていける」「前向きに取り組んでいける」「明るく思う」の合成変数。数字は因子得点。

出典：リクルートワークス研究所「人生100年時代のライフキャリア」(2018年)



関係をつくり1つのことをなすボランティアでは、不確実な環境下での自己効力感に差がつくのは当然だろう。

## 社外活動は本業にプラスの影響

ボランティア活動が本業に与える影響についての研究も増えている。石山(2018)は、プロボノ(仕事の専門性や経験を活かしたボランティア)活動の前後で、「多様な意見の統合」や「メンバー間の信頼関係の構築」の能力が向上し、プロボノがダイバーシティ・マネジメントの経験になることを実証した<sup>\*3</sup>。ある企業では、プロボノ経験後、仕事に対するスタンスが前向きになり、企業に対する忠誠心が高まったことを藤澤(2015)が確認している<sup>\*4</sup>。

また、社外活動を積極的に行っている管理職は、そうでない管理職に比べ、「社外活動が本業に活きる」と考える割合が2割も高く、6割を超えるという調査結果も存在する<sup>\*5</sup>。

ビジネスの不確実性が高まり、柔軟な発想や、変化適応力がますます求められる今後、社員の社外活動の充実は企業にとってもメリットがあるのである。

\*3 石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像—』

\*4 藤澤理恵(2015)『『Panasonic NPO サポートプロボノ プログラム』参加者への調査からのご報告』

\*5 リクルートマネジメントソリューションズ『RMS Message vol.51』(2018年)

## 企業には「制度はあるが風土がない」

日本のボランティア文化は、1995年の阪神・淡路大震災、2011年の東日本大震災を経て根付いたといわれている。実際、経団連調査では、すでに8割以上の企業がボランティア支援の何らかの制度を導入している(図表④)。ところが、ボランティア休暇の取得率は極めて低く、「仕事を休めない」「上司・同僚の理解が得られない」「ボランティアどころかPTA活動にも参加できない」という声があちこちから聞かれる。

この状況を大阪ボランティア協会の早瀬異常務理事は、企業のボランティア支援には3段階「①奨励→②促進→③後援」あるが、日本企業は制度整備という

「③後援」から取り組み、職場でボランティアに対する前向きな風土をつくる「①奨励」や、ボランティアに対する心理的なバリアの払拭といった「②促進」が後手になりがちだと説明する。「制度はあるが風土がない」という状況は、働き方改革やダイバーシティ推進でも往々にしてみられ、日本企業の特質がボランティア支援でも表出しているといえるだろう。

企業に「社員のボランティア活動に対するサポートの拡充を」というと、「ボランティア活動は個人が自発的に行うものであり、会社としてはすでに支援制度を整備している。これ以上、会社がすべきことはない」と伺うことがある。企業がボランティア支援制度を整備したのは、社会的に必要とされ、社員が望む活動を後押しするためだったはずだ。ところが、現状は本来の目的を達成できていない。制度があるにもかかわらず、風土が醸成できていない企業こそ、これを機にボランティア支援のあり方を点検し、再考すべきである。

そこで本稿では、2020年を機にボランティア活動をしやすい風土をつくるべく、企業と、政府・自治体、イベント運営組織に7つの提案をしたい。

図表④ ボランティア支援制度の導入率（複数回答）

ボランティア休暇制度	52%
ボランティア休職制度	18%
青年海外協力隊参加休暇制度	16%
ボランティア活動表彰制度	16%
ボランティア活動者登録制度	9%
ボランティア研修制度	4%
退職者ボランティア支援制度	3%
マッチング・ギフト資金支援制度	22%
地域貢献活動推進運動	29%
その他	4%

出典：日本経済団体連合会「2014年度社会貢献活動実績調査結果」

## 企業への4つの提案

企業における社員ボランティア支援において、特に重要だと思われることが4つある。

第1に、「自社らしいボランティア・プログラムの確立」である。2000年以降、CSR(企業の社会的責任)やSDGs(持続可能な開発目標)への関心の高まりを背

景に、企業の社会貢献活動は拡大傾向にある。取り組みの拡大に伴い、他社と同じようなプログラムが増え、自社がその活動に取り組む必然性を見出しにくくなっている。また、リーダーシップ開発など社員のキャリア形成につながるボランティア・プログラムが、導入した事業部門に閉じてしまい、人事施策と連動していなかったり、社員に十分周知されていなかったりする。社会貢献活動に戦略的に取り組む日本マイクロソフトは、事業成長と相乗的な活動内容を重視して、社員のボランティア活動も支援している。現状の支援制度を一度棚卸しし、プロボノ・プログラムなど、社員のキャリア形成支援になり、かつ、自社の事業発展につながるプログラムを構築することを推奨したい。

第2に、ボランティア休暇の対象となる活動内容や活動日数の拡大である。災害復興の活動はボランティア休暇の対象だが、メガイベントにおける「ハレのボランティア」は対象に含まれないことが多い。また、PTA活動も対象ではない。PTA活動は、自身の子供のためでもあるため、狭義の定義ではボランティアとみなされないが、公益性のある活動である。自己充足のための社会活動や地域の活動もボランティアに含める見直しが期待される。

第3に、社員にボランティア活動への参加を促す方法を再考いただきたい。先行研究から、ボランティアに参加する最初のきっかけづくりが重要なことがわかっている。社員の半数以上がボランティア活動を行っているトヨタ自動車や日本生命保険は、経営がボランティア活動の重要性をメッセージし、社内でキャンペーンを行っている。また、導入研修や管理職研修にボランティアを組み入れる企業も増えている。

第4に、退職社員にボランティア活動を推奨いただきたい。会社員は企画力や人脈、専門知識など、社会的に極めて有益なアセットを有している。同窓会組織を通じて退職社員とつながりを保っている企業は、退職社員が行っているボランティア活動や、ボランティア募集情報をを会報で紹介してはどうか<sup>\*6</sup>。退職社員のボランティア活動は、個人が長い人生を豊かに過ごすためにも<sup>\*7</sup>、互助社会にシフトしていくためにも有益である。

\*6 ボランティア情報を社内報で紹介するのは、現役社員に対しても有効である。

\*7 労働政策研究・研修機構「高齢者の社会貢献活動に関する研究 一定量的分析と定性的分析から」

## 政府・地方自治体・運営組織への3つの提案

ボランティア・レガシー構築に向け、政府や地方自治体、メガイベントの運営組織に検討いただきたいことは3つある。

第1に、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に関連したボランティア活動の記録を残し、2025年の大阪・関西万博に引き継ぐことである。2005年の愛・地球博(日本国際博覧会)や2020年の東京2020オリンピック・パラリン

ピックでは、事前にイベント運営組織とボランティア・セクターとの連携が、十分に企図されていなかった。愛・地球博では環境問題を発端に市民団体との協業が進んだが、東京2020オリンピック・パラリンピックでは「ボランティアに名を借りた動員」という批判も起きている。東京2020大会でできたことや残る課題を明らかにし、日本のボランティア文化を牽引してきた関西にバトンを託す<sup>\*8</sup>。大阪・関西万博ではイベント設計段階からボランティア・セクターと連携し、ボランティアに期待すべきかも含めて、国際的なメガイイベントにおけるボランティアの健全なありようを確立することができれば、それこそまさにボランティア文化の開花だろう。

第2は、政府の目標に、退職社員を含む社員のボランティア活動率を設定することである。2018年に閣議決定された「高齢社会対策大綱」は、2016年から2020年にかけてボランティアなどの社会的な活動を行う高齢者の割合を、20%ポイント以上増やし、80%にするという目標を掲げている<sup>\*9</sup>。既にみたように、ボランティア活動率が最も低く、ボランティア活動に対するニーズやポテンシャルを有しているものは社員である。退職社員を含む社員に限定した目標を設定し、ボランティア活動を行いたい個人が活動に参加できるよう、疎外要因を取り除き、環境を整備することが肝要である。

第3に、ボランティア保険の手続きの簡素化である。労災保険が適用されないボランティア活動において、ボランティア保険はなくてはならないものである。しかし現状、数百円の掛け金を払うために、ボランティアセンターや社会福祉協議会の窓口に行かなければならない。インターネットやコンビニエンスストアで手続きが完了できるよう、仕組みを刷新すべきである。

\*8 日本のボランティア元年は、阪神・淡路大震災の発生した1995年だといわれている。

\*9 <https://www8.cao.go.jp/kourei/measure/taikou/h29/hyo.html>

## 個人・企業・社会「三方良し」のレガシー

メガイイベントにおける「ハレのボランティア」は、ボランティア文化に新たな風をもたらす。ボランティアは、個人のキャリアに日々の仕事とは異なる経験を残し、企業のキャリア支援施策になる。互助社会の基盤ともなる。「社員ボランティア2020」は個人・企業・社会それぞれのレガシーになるのである。

「社員ボランティア2020」については紙幅の都合で詳細を論じることができなかった。「個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動 ―社員ボランティア2020をレガシーに―」<sup>\*10</sup>もご覧いただければ幸いである。

\*10 [https://www.works-i.com/pdf/190304\\_vl2020.pdf](https://www.works-i.com/pdf/190304_vl2020.pdf)

# フリーランサーは、 日本の市場に 広がっていくか？

——— 村田弘美



Hiromi Murata: リクルートワークス研究所 グローバルセンター長・主幹研究員  
1983年リクルート入社。総務、人事、求人広告審査、HRDコンサルタント、HRD研究所、事業開発等のHR関連部門を経て、1999年よりワークス研究所。1995年より政策提言のプロジェクトを担当。次世代社会に向けた労働市場の構築など、民間の視点での提案といった啓発活動に取り組んでいる。専門は外部労働市場、非典型雇用。最近の主な調査・研究は、主要国の人材ビジネス、HRテクノロジー、独立個人事業者、フレキシブルワークなど。厚生労働省雇用類似の働き方に関する検討会委員、同雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会委員。

## 柔軟な働き方で注目される 「雇用類似」の外部人材

日本のフリーランサーは約440万人。  
シェアリングエコノミーやプラットフォームビジネスが発展し、  
キャリアのマルチサイクル化も進むなか、  
世界的にも建設、運輸、クリエイティブ、サービス、IT関連など  
さまざまな分野で活躍する外部人材が注目を浴びている。

### 令和時代の「人材ポートフォリオ」はようになる？

平成の日本企業の労働力の活用を振り返ると、契約社員やパート・アルバイトのような「非正規社員」と、派遣労働者や請負のような「外部人材」が増えたことが大きな特徴といえるだろう。総務省の調査によると、働く人全体の数は6621万人で、このうち契約社員やパート・アルバイト、派遣労働者などの非正規労働者は2133万人となり、過去最多を更新した<sup>\*1</sup>。

2019年4月、厚生労働省は、発注者から「業務・作業の依頼(委託)」を受けて仕事をしている就業者は約228万人と試算した(本業・副業含む)。これは公的機関では初めてのことである。しかし、フリーランサーなど雇用類似の働き方は、勤務先と雇用契約を結ぶ通常の労働者と異なり、権利が法令で十分に保護されていないことが課題になっている。厚生労働省はフリーランスの労働者を「発注者から委託を受け、主に個人で仕事をして報酬を得る者」と位置づけ「雇用類似の働き方」と呼んでいるが、現在のところ明確な定義はない。

1995年、当時の日本経営者団体連盟が発表した「新時代の『日本的経営』」では、経営環境が大きく変わるなかで長期的視点に立って、人間中心(尊重)のもと従業員を大切にしつつも、意識の多様化、産業構造の変化にも柔軟に対応していくシステムを検討する必要があるとし、「自社型雇用ポートフォリオ」をこれからのシステムとして示している。現在は、労働者、特に外部人材はさらに細

\*1 「就業構造基本調査(2017年)」総務省。15歳以上人口について就業状態別にみると、有業者は6621万3000人、無業者は4476万4000人。このうちパートや有期契約、派遣などの非正規労働者は2133万人。

分化されている。直接雇用の従業員は、いわゆる正規社員、地域もしくは職種限定社員、契約社員、パート・アルバイト、インターン(有償・無償)。非従業員は、派遣労働者、元従業員、IC(インディペンデント・コントラクター=独立業務請負人)、フリーランサー、請負サービス、業務委託、SOWコンサルタント\*2、オンライン労働者\*3、ギグ(gig、単発の仕事)ワーカー、提携会社、公式・非公式ボランティア、フランチャイズなど。最近では、これらの人的資源に、ロボット、ドローン、AI(人工知能)、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などが加わる(図表①)。

企業にとって最も身近な外部人材は、OB・OGといった自社の元従業員だろう。最近まで社員であった人材は、その企業との信頼関係があり、採用基準も満たす。社内規定やルール、その企業独自の仕事の進め方にも精通しているため基礎的な教育訓練も必要なく、企業特有の文化への理解や、社内外の人脈もそのまま活用できることから、退職後も一定期間は人材をプールしておくことが有効であるという。

プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会(以下フリーランス協会)\*4によると、企業が外部人材に求めるものは、「専門知見やスキル」である。以前は雇用の調整弁や、安価で融通の利く労働力という側面もあったが、人手不足の時代には、外部人材の豊富な経験と知見がとても有用で、人材獲得の市場は、外部労働市場でフリーランスや他社の正規社員(副業)を求めるなど以前にない展開がみられるようになっている。

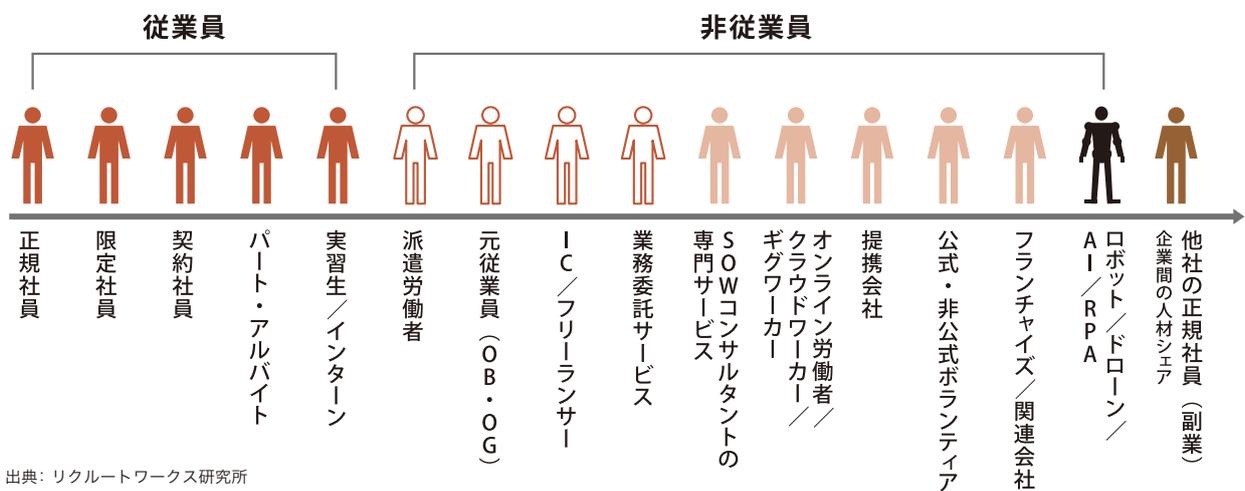
企業の人事部には、業務を遂行するには、どのような人的資源や手法を用いるのが最も適切なのかを見極め、新しい時代の自社の“人材ポートフォリオ”を改めて考え直す必要が生じている。人手不足への対応や、専門性の担保、スピードアップ、生産性の向上など、それぞれに目的は異なるものの、企業は多様な人的資源やテクノロジーを見極め、受け入れていかなければ生き残れない。

\*2 Statement-of-work(SOW)コンサルタントは、専門サービスとして、プロジェクトにおけるコンサルティングを行う。

\*3 オンライン労働者は、インターネット上で仕事の発注や受託を仲介するクラウドソーシングサービス等を用いて仕事をするクラウドワーカーなど、インターネットを介して仕事をする就業者。

\*4 一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会は2017年1月に発足。会員数は、法人会員74社、一般会員960名、無料会員8426名。

図表① 新しい時代の人材ポートフォリオ



## 「フリーランス」の全体像を把握する

ニッポン一億総活躍プラン(2016年6月)、日本再興戦略を受けて、2016年9月には「働き方改革実現会議」が発足し、2018年6月には「働き方改革関連法」が成立するなど、この2年の間に「働き方改革」は加速度がついた。働き方の多様化により、雇用されない働き方にまで社会の関心は高まり、2017年以降、経済産業省の「雇用関係によらない働き方」に関する研究会報告、公正取引委員会の「人材と競争政策に関する検討会」報告、そして筆者も委員として委嘱された厚生労働省の「雇用類似の働き方に関する検討会」報告などが公表されている。2018年には「雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会」(厚生労働省)も発足し、独立自営業者やフリーランサーへの関心を高めることとなった。

### <雇用類似の働き方に関する検討会>

雇用類似の働き方に関する検討会の目的の1つは、雇用類似の働き方に関する実態を把握・分析し、課題整理を行うことである。検討会では、4つのアプローチによる現状把握を試みた。1つ目は、定量調査として8256名の対象にインターネットによる「雇用類似の就業形態にかかる実態調査」(労働政策研究・研修機構)を実施。同調査では、基本属性のほかにも、労働時間や報酬、仕事の契約期間や受発注、キャリアなどについての把握をしている。2つ目は、雇用類似の働き方に近い4つの団体と、フリーランス個人へのヒアリングを実施。3つ目は、海外主要国(米英仏独)の状況について、各国の労働者の概念に対する判断や保護の在り方、また、雇用と自営の間の「第三の働き方」モデルの在り方も把握した。4つ目は、主に仲介や周辺サービスの在り方などについてクラウドソーシング協会にその現況を聞くなど、あらゆる角度からみた雇用類似の働き方を把握し、検討した。

### <雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会>

労働政策審議会労働政策基本部会では、さまざまな課題等について、法律や経済学などの専門家による検討に着手することが決定された。これを受けて、2018年秋に「雇用類似の働き方に係る論点整理等に関する検討会」が立ち上がり、多面的な方面から状況を踏まえて、雇用類似の働き方の実態を把握する必要性と、その保護の在り方の方向性について引き続き検討がなされている。現段階では、雇用類似の働き方を掌握したというには、まだ不十分という状況にある。雇用類似の働き方をする人に対しては、仕事上のトラブルや最低保障給、労働安全衛生への配慮等、どの程度の保護を必要とするのか、財源をどのよう

に確保するのかなど、既存の社会制度の見直しも含めてさまざまな側面からみる必要がある。また、1社専属で契約を結ぶような企業依存性の高い人と、複数社と契約を結ぶ自由度の高い人ではその状況も異なる。結論は1つとは限らない。慎重な議論が必要だろう。

2019年4月、欧州議会はギグエコノミー労働者に新たな権利を付与する法律を承認した。非正規労働者が週3時間以上、4週間当たり平均12時間以上就労する場合、最低限の権利が付与されるというものである(自営業者は対象外)。雇用主は労働者に対して就労初日に雇用契約に関する重要な情報を与えなくてはならない。EU加盟国は3年以内に同指令を各国の国内法に適用しなければならない。英国、ドイツではフリーランサー・雇用類似を雇用でも自営でもない「第三の働き方」と位置付けているが、米国でも、ブルッキングス研究所<sup>\*5</sup>と情報技術イノベーション財団<sup>\*6</sup>が「第三の働き方」を提起するなど、各所で雇用類似をめぐる議論は広がっているようだ。

#### ＜雇用類似の働き方の定義＞

「雇用類似」とは「雇用」と「自営」の中間的な働き方のことであるが、そのような働き方をする人は、いわゆる「労働者」ではない。外見的には自営業者であり、個人事業主、フリーランサー、クラウドワーカーなどが含まれる。

雇用類似の働き方に関する検討会では、定義についての議論もされたが、多種多様であり、現時点では「雇用類似の働き方の者」として、画一的に定義することが困難である、という結論に至った。

#### ＜雇用類似の規模＞

「雇用類似の働き方の者」については、長らく人数の把握がされていなかった。これまでは、参考推計として、厚生労働省の「在宅就業調査(2013年)」における在宅ワーク126.4万人や、政府税制調査会の「雇用的自営業等」約158万人(2010年)、インターネットを介して仕事を受発注するクラウドソーシングのランサーズによる「フリーランス実態調査2018年版」の推計で約1119万人(副業を含む)。また、日本経済新聞社が、クラウドソーシング大手5社(クラウドワークス、ランサーズ、リアルワールド、うるる、パソナテック)の登録数をもとに推計したクラウドワーカーの数420万人(2017年)、などがあった。2018年末には、500万人となる見通しである。それぞれの推計には定義などに大きな違いがあるため、数値が異なっている。

前述の通り、公的機関の統計は厚生労働省が公表した推計のみである。インターネット調査のためサンプルに偏りがあるが、この調査では、普段何か収入になる仕事をしている人を対象としている。調査の「自身で自営業を営んでい

\*5 ブルッキングス研究所ハミルトンプロジェクト(The Brookings Institution, The Hamilton Project, 2015)は、「労働者(employee)」「個人事業主(independent contractor)」の間に位置する「インディペンデントワーカー(independent worker)」の創設を提案。「インディペンデントワーカー」の働き方と彼らが受ける給付・保護は、就労日と就労時間を自由に決める、同時に複数の仲介業者と自由に契約を結べる、料金や仕事(サービスの)提供方法については仲介業者から一定の指揮命令を受ける、団結権、団体交渉権の付与(独占禁止法の不適用、全国労働関係法の適用等)、市民権の保護(公民権法第7編、障害を持つアメリカ人法、平等賃金法、年齢差別禁止法などに基づく差別禁止)、源泉徴収・連邦保険拠出法に基づく税金の支払い(半額)など。「インディペンデントワーカー」が受けない権利・保護は、残業手当、最低賃金法に基づく保障、失業保険。労災保険は義務としないが、仲介業者が訴訟回避のために加入することはできるものとするという内容である。

\*6 情報技術イノベーション財団(Information Technology and Innovation Foundation, ITIF)は、個人事業主として働く人にも教育訓練、ビジネスや資産運用への助言を提供できるように法改正すべきと、連邦議会で提起した。①適応措置として、正規労働者と個人事業主の間に新しいカテゴリーを設ける、②是正措置として、主要労働関連法を改めて精査し、目的に合わせて調整し直す。

る人」は約538万人。「個人業務請負・受託」「自由業、フリーランス」「インディペンデント・コントラクター」「クラウドワーカー」「シルバー人材センターの会員」「内職」といった雇われない働き方の人は約188万人。発注者から「業務・作業の依頼(委託)」を受けて仕事をする人は、約228万人(本業・副業含む)<sup>\*7</sup>。

リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」(2018)<sup>\*8</sup>におけるフリーランサーは約440万人。「本業フリーランサー」は、約300万人。定義は、自営業主(雇用者なし)もしくは内職で実店舗を持たず、農林漁業(業種)を除く者としている。また、「副業フリーランサー」は、約140万人と推計している。

<sup>\*7</sup> 厚生労働省の推計(2019年4月)。

<sup>\*8</sup> 毎年1月に全国の就業者約5万人を対象にインターネット調査を行っている。

## 多岐にわたるフリーランサーの活躍分野

440万人のフリーランサーは実際にどのような分野で活躍しているのだろうか。職種や、実際の働き方をみていこう。

<どのような職種が多いのか>

「フリーランス白書2018」(フリーランス協会)におけるフリーランスの職種分類は、「クリエイティブ」「職人」「ビジネス」の3類型であった。「クリエイティブ」は、クリエイティブディレクター、コピーライター、アートディレクター、編集者、アニメーター、スタイリスト、映像ディレクター、ダンサー、アーティスト、イラストレーター、フードコーディネーター、フォトグラファーなど。「職人」は、美容師、一人親方、トラック運転手、ハンドメイド作家、シェフ、ハウスキーパー、整理収納アドバイザー、スポーツトレーナー、コーチなど。「ビジネス」は、接客・販売、講師、カウンセラー、士業、広報・マーケティング、人事・財務スペシャリスト、コンサルタント、顧問、ライター、データ入力、エンジニアなどの職種がある。

<求人情報からみたフリーランサーの姿>

さらにフリーランサーの働き方には、どのような特徴があるのか。リクルートワークス研究所では、東京都における業務委託契約が締結される職種と特性について、「インディード」という求人媒体を利用して簡易調査を実施した。同媒体は、オンライン上にある求人情報サイトなどの媒体や企業のウェブサイトをクロール<sup>\*9</sup>して、求人情報をまとめているので、より多くの情報を収集することができる。

2017年10月20日時点では、業務委託契約の求人は、44職種が掲載されていた。旧来よりある職種では、建設、軽作業、物流、製造、コールセンター、カスタマーサポートなど。また、比較的新しい職種では、スーパー等を回るラウンダー、ア

<sup>\*9</sup> クローリングは、「クローラー」「スパイダー」とも呼ばれる。ロボット型検索エンジンにおいて、プログラムがインターネット上のウェブサイトを巡回して、ウェブページ上の情報を自動収集する。

プリの開発者、ゲームのシステム画面のバグのチェック、ワーバーイーツ(宅配)などが散見された。クラウドワーカーの増加に伴い、在宅勤務でパソコンを利用してできる仕事や、副業が可能な仕事も多くみられた。

2019年4月の追加調査では、105件の業務委託の募集内容をみているが、報酬の設定は、職種により支払い方法や算出基準が大きく異なる。たとえば、1つの工程で7円という出来高払いの事務職から、アプリの制作で月額100万円というIT関連職まで、報酬の差は大きくばらつきがある。

### <雇用類似の概要>

前述の調査からみた雇用類似の働き方をする人の特徴をまとめた(図表②)。

図表② 雇用類似の働き方の現状

① 就業状況は、業界や職種、仕事内容により異なる	仕事の満足度は全体的に高いが、仕事の内容も多岐にわたるため、契約期間を設定しない者も多い。一方、比較的短期間で働く者が多く、副業の場合は、10日未満が最も多い。
② 契約条件と交渉	契約条件を文書で明示していないケースが多い。あらかじめ報酬額を明確化しない場合は、のちにトラブルにつながるケースが多く、条件交渉が難しいという声も聞かれる。独立自営業を専業としている者の報酬額をみると、割合が高い順に、年額「50万円未満(24.9%)」「200万～400万円未満(18.7%)」「400万～600万円未満(14.6%)」「100万～200万円未満(13.2%)」「50万～100万円未満(10.8%)」「800万円以上(10.6%)」「600万～800万円未満(7.3%)」であった。
③ 契約の相手先数	1社専属と、複数社との契約がある。
④ 受注ルート	自らの営業活動、過去の取引先、知人の紹介から仕事を得ている場合が多い。
⑤ 仕事をする時間や場所	指示されない。
⑥ トラブル・仕事の悩み	半数以上はトラブルの経験がないが、トラブル内容は仕事の仕様や時間などの一方的な変更、報酬に関するものが比較的多い。
⑦ 社会的保護の必要性	「収入が不安定、低い」「失業保険のようなものがない」「労災保険のようなものがない」という回答もある一方で、「特に必要ない」とする意見もある。

出典：厚生労働省「雇用類似の働き方に関する検討会資料」

## フリーランサーの魅力は、働き方の自由度

ここでは、2つの調査から、平均的なフリーランサーの属性とその働き方、またキャリア形成にアプローチする。

### <フリーランサーの平均像>

フリーランサーとはどのような人たちなのか。前述の「全国就業実態パネル調査2018」の基本集計の結果から平均像をみてみたい。平均年齢は50.4歳。男性63.5%、女性36.5%と男性が多い。最終学歴は、割合の高い順に高等学校卒(37.3%)、大学卒(29.1%)、専修学校卒(16.2%)。週の労働時間は30.29時間、1週間の労働日数は4.45日と、雇用者よりも少ないようだ。給与を時間給に換算すると、1時間あたり1699円であった。

国税庁「民間給与実態統計調査(2015)」の40歳男性の年収中央値、約530万円と比較すると報酬は低いものの、週の労働時間は短くフレキシブルな働き方を実践していることが推察できる。

### <フリーランサーのキャリア>

前述の調査の退職経験をみると、1~2社の企業で働いた後にフリーランサーとして独立している。また、労働政策研究・研修機構「独立自営業者の就業実態と意識調査」では、独立自営業者を選択した理由の上位5つ(複数回答)は「自分のペースで働く時間を決めることができる(35.9%)」「収入を増やしたかった(31.8%)」「自分の夢の実現やキャリアアップのため(21.7%)」「専門的な技術や資格を活かせると思った(18.1%)」「働きたい仕事内容(18.0%)」であった。また、3年後のキャリア展望は「独立自営業者としての仕事を継続する」が64.8%いる。企業で経験を積んだ後に、技術やスキルを携えて独立し、会社が決めた時間や規則に縛られることなく、好きな時間帯に働く。そうした自由度の高さに魅力を感じて仕事を継続している人が多いようである。

## テクノロジーが生み出す新たな働き方

世界に目を向けると、オンラインプラットフォームテクノロジーを利用して仕事を探す「ヒューマンクラウド」の注目度は高い。Staffing Industry Analystsによると、ヒューマンクラウドは、①特定のワーカーと短期の労働契約を結ぶ「オンラインスタッフィング」(例:Upwork、Freelancer、TaskRabbitなど)、②不特定のワーカーとサービス要素を合体させた短期の仕事の「オンラインサービス」(例:ウーバーテクノロジーズ)、③不特定のワーカーがマイクロタスクやコンテンツに従事する(例:Amazon Mechanical Turk、99designs)などに分類される。最近の傾向は、オンラインマーケットプラットフォームと、従来のスタッフィング会社のハイブリッドモデルが増えてきており、スタッフィング会社の参入も増えている。スタッフィング会社の強みを活かして、保険や法律・会計のアド



バイスといったベネフィットサービスもオンデマンドで提供する。

#### <クラウドソーシング、ギグエコノミーの増加>

時価総額11兆円。米ライドシェア<sup>\*10</sup>最大手のウーバーテクノロジーズが2019年4月11日に米証券取引委員会にIPO(新規株式公開)を申請した。同社は世界700国超でサービスを拡大しており、既存事業にとどまらず、現在は空飛ぶタクシーの開発をするなど、ギグエコノミー(請負経済)の未来は明るい。では、日本のオンライン仲介事業者の状況はどうだろうか。クラウドソーシング協会によると、2017年の登録者数は330万人で、さまざまな専門スキルを持つ人材が登録している。周辺サービスも増加し、日本でも個人がより気軽に仕事を請け負える環境が整い始めた。

たとえば企業向けには、「ベンダー・マネジメント・システム」のような、あらゆる契約形態の人材を一括して管理することができるテクノロジー。また、雇用類似の働き方であるフリーランサーを管理する「フリーランサー・マネジメント・システム」や、多様なフリーランサーを活用する「クラウド・ソースド・リクルートメント」といったテクノロジーがある。これは、たとえばアマゾンのように大量の商品をウェブサイトに掲載して販売する際、その掲載情報の正確性をチェックするためには、一時的に大量の労働力が必要となる。数千、数万というような単位の細かい掲載データを、システムを通じて配分し、多くのクラウドワーカーに依頼することで、大量の仕事を数分で完了することができるというものである。クラウドワーカーへの仕事の受発注がしやすいテクノロジーは既に多く活用されている。

また、インターネット経由で単発の仕事を依頼・受注するギグエコノミーの市場は国を超えて拡大しており、先進国は新興国からIT人材などを調達している。英オックスフォード大学インターネット研究所では市場規模は1年で3割拡大すると試算し、PwC(プライスウォーターハウスクーパース)は、7年後には世界で37兆円の市場になると予測している。

#### <周辺サービスの増加>

フリーランサー関連のビジネスは多く、特に欧米ではさまざまなサービスが

\*10 米国を中心としてウーバー(Uber)、リフト(Lyft)を代表とする「ライドシェアサービス」は、車を相乗りするサービス。ライドシェアリングとも呼ばれる。

利用されている。雇用類似の働き方を活用する企業向けには、フリーランサーへの仕事の依頼以外にも、コミュニケーション面のサポート、バックグラウンドチェックや過去の仕事の実績の照会、各種管理、報酬の支払いに至るまで、各プロセスにおける業務の代行やサポートがある。一方、フリーランサー向けには、各種事務を代行する周辺ビジネスも増えており、フリーランサーがより仕事に集中できる環境が整いつつある。

日本では、フリーランス協会がフリーランスの働きやすい環境を整えるための活動として、年会費制で福利厚生サービスと賠償責任保険、所得補償保険などに加入できる制度があり、不安定な働き方の解消を図っている。ほかにもインディペンデント・コントラクター協会、クラウドソーシング協会、ランサーズ、クラウドワークスなどの民間のサポートがいくつか存在する。

## ミドル・シニアが安心して選択できる 労働市場に向けて

人生100年時代。ライフイベントに合わせて、働き方の自由度を高めるためにフリーランサーを選択する人もいる。40代・50代は十分に職業キャリアを積んで、プロフェッショナルとして自分の力を試してみたい。家族の扶養も一段落し、自分のやりたい仕事に残りの職業人生をシフトチェンジしたいというニーズも出てくる。シニア層では60歳以降も、継続雇用などで働き続ける人が多い。厚生年金保険に加入し、働きながら年金も受給する場合、年金と給料等の合計額が一定額(47万円)を超えると、年金は減額もしくは支給停止となるが、業務委託の場合は厚生年金保険の加入者ではないため、年金は減額されずに受給できることから、定年退職後にフリーランサーを選択する人が増える可能性もある。

そこで必要となるのが、仲介事業者など、外部労働市場サービスのサポートの充実化だろう。発注側の企業や、現場で働くさまざまなフリーランサー・雇用類似の現状をつかみ、客観的な判断のもと、それに対応した契約の在り方やルール、情報の透明性、サービスモデル、サポート体制などを生み出すことが可能である。多様化が進むなかで、本当に必要なのは、安心・安全かつ雇用よりも数歩進んだ、フェアで自由な労働市場の整備であり、安心して雇用類似の働き方を選択できる社会をつくることである。

# 社員の キャリアオーナーシップを 育むために、 企業は何をすべきか

——— 奥本英宏



Hidehiro Okumoto:リクルートワークス研究所 副所長

1992年立教大学社会学部卒業。同年人事測定研究所(現・リクルートマネジメントソリューションズ)入社。採用・若手育成事業のビジネスユニット長、人材開発・組織開発事業部長を歴任。2011年10月には、リクルートソリューションカンパニー・カンパニー長、リクルートマネジメントソリューションズ代表取締役社長に就任。企業の人事制度、人材評価、人材開発、組織開発全般のソリューションに従事。2018年4月よりリクルートワークス研究所に参画、現職。

## 社会変容が突きつける 日本的雇用の課題

マルチ化するキャリアは、企業に大きな課題を突きつける。  
従来型のキャリアモデル、キャリア開発では、  
社員のキャリアオーナーシップを育むことは難しい。  
企業は、何をなすべきか。  
社員との向き合い方を、どのように変革していくべきだろうか。

### 日本型雇用の入り口と出口がゆらいでいる

「日本型雇用によって失われたもの」。2015年10月に発行した機関誌『Works』132号では、日本型雇用における社員の「キャリアオーナーシップ」の喪失が大きな問題であることをレポートした。キャリアオーナーシップとは、組織への貢献を自覚し、将来的なキャリアを自分の意思で選択する態度のことだ。当時の取材では、40年以上にわたって社員の面倒をみる日本型雇用の前提は、ほかの社会システムと関わりながら、未だ強固に存在していると感じられた。

その日本型雇用がゆらいでいる。2018年9月の就活ルールの廃止にはじまり、2019年4月には「ジョブ型雇用を念頭に置いた複線的で多様な採用形態への移行」が経団連より提案された。採用を入り口とすれば、出口の定年制度も変化してきた。雇用確保措置の義務づけによって、幅広い層への選択定年制の導入や定年前後の待遇格差が広がり始めている。ここにきて、経団連各社のトップが、相次いで終身雇用への厳しい見通しを示すなど、見直しが一気に進む可能性が出てきている。

制度的な綻びを抱えつつも、日本企業はOJTと定期ローテーションによって、社員の長期的なキャリア形成を主導してきた。しかし、その前提が崩れようとする今、企業は多様な個人に向き合う、新しい施策を模索するタイミングに差しかかっている。

## マルチサイクル化のインパクト

特集レポート「マルチサイクル・デザインの時代がやってくる」が明らかにしたことは、従来キャリアを一律のモデルで語る事が難しくなった個人の現実である。

従来のキャリア論では、キャリアステージの数に違いはあっても、1つの大きなサイクルを想定することが一般的だった。しかし、今回の調査では、「キャリアの初期に領域を広げ、後半にかけて専門領域を確立して深める」という、多くの企業が標準とする従来型のキャリアサイクルは、36%程度の出現にとどまった。一方、「広げる」と「深める」を頻繁に繰り返す「マルチサイクル」タイプは、従来型よりも多い42%を占める。そして、本特集に先立つ調査<sup>\*1</sup>では、キャリア以前の問題として「自分の貢献・役割を認識していなかった」と回答した人が、30%近くもいたことが明らかになっている。

バブル崩壊、リーマンショックと、平成の時代を通じて企業人のキャリアをめぐる環境は激しくゆれ動いてきた。リストラによる転職や配置換えなどの大きな変化だけではなく、事務職から営業職への職掌転換、事業の統廃合に伴う役割変更など、想定外のキャリア断絶を強いられたケースも多い。

調査からは、環境の変化によってマルチサイクルへのシフトを余儀なくされる個人、そして、目の前の仕事に流される個人の存在が浮かび上がる。

こうしたキャリア流動化のリスクは、近年のキャリア論の多くが指摘していたことでもある。世界的な潮流をみても、社員の雇用形態はより柔軟化し、組織や事業も流動的に変化してきている。そうした不安定な環境だからこそ、将来的なプランを持ってキャリアを積み上げる必要がある。しかし、環境変化はそれを許さない。そんなキャリアジレンマが発生している。

長期雇用を前提としたモデルを定め、ローテーションと能力開発を積み重ねる。そうした従来型のキャリア開発をさらに強化しても、このジレンマから抜け出すことは難しい。社員が前向きな展望を持ってキャリアを積み上げていくために、企業にはどのような取り組みが求められるのだろうか。

有効なアプローチのカギを、本特集の調査に求めることができる。それは、「役割や仕事の意味づけ」に関わる発見である。調査では、希望して就いた仕事かどうかにかかわらず、自ら「主体的に役割を設定している人」や「仕事の意味や価値を深く内省している人」は、そうでない人に比べて高いキャリア展望を持ち、より積極的な学習行動をとることが明らかになっている。

\*1「キャリア曲線を描く調査」分析レポート(Works Report 2019)  
[https://www.works-i.com/pdf/190329\\_multicycle.pdf](https://www.works-i.com/pdf/190329_multicycle.pdf)

## 変化の時代のキャリア形成

自ら役割を定義づけ、仕事の意味や価値を内省する行為の積み重ねが、一人ひとりの前向きなキャリア展望を育んでいく。

こうした自分自身による「仕事や役割の意味づけ」のことを、キャリア構成理論を提唱するマーク・L・サビカスは「アイデンティティ」と呼んだ。アイデンティティは、人が仕事などを通じて経験してきた重要な出来事やエピソードといった、小さなストーリーの集積のなかから生まれてくる。小さなストーリーの集積は、さらに大きなストーリーへとつながり、そこから個人のライフストーリーが立ち上がってくる。

これは、目標を定めて計画を立て、必要とされる能力開発に取り組む従来型のキャリア開発とは、随分と異なるアプローチとなる(図表①)。

図表① マルチサイクル化に伴うキャリアの変化



新しい時代のキャリアは、年齢一律のOff-JTやカウンセリング機会だけではなく、日々の現場でデザインされる。「ストーリー」と表現されるように、個人の主体的な「語り」のなかから仕事の意味づけが生まれてくる。そこで何よりも重要となるのは、日常の仕事場面における上司の支援である。入社動機や仕事の転機、仕事の価値を実感した場面など、上司との積極的な対話を通じて、経験が再編集されていく。

特集レポート「ブランクを乗り越えた人に共通する『3つの行動』」は、出産後の仕事復帰をテーマとしている。特にこうしたキャリアの断絶場面では、上司との対話を通じた探索的なキャリアへのアプローチが重要になる。

そのときにできる仕事を試しながら、働くことへの自信を取り戻し、自分の強みや将来やりたい仕事を見出していく。「上司が定期的な話し合いの時間をとって、仕事でのやりがいや成長の実感を尋ねたり、これからやってみたい仕事を常に話し合う」ことが求められる。

そして、変化の時代のキャリア展望は、一定の方向性を持つ仮説的なシナリ

オとして表現される。その際、1つのシナリオにこだわりすぎてしまうと、そのシナリオ通りに自分を運ぼうとして失敗してしまう。時々の経験によって変化する余地を残した、いくつかの柔らかなシナリオの幅のなかに自分を置くことが望ましい。

## 企業が取り組むべきこと

マルチサイクル化の時代に企業が取り組むべきテーマが2つある。1つは社員の「キャリアの意味づけ」を促進すること、もう1つは、シナリオに沿った「良質な経験の提供」を行うことだ(図表②)。

キャリアの意味づけにおける上司の重要性は前述の通りだが、その実践のためにはメンバーとの対話の機会を増やし、対話の力を高めることが必要となる。若手社員のリテンション(人材確保)や個々に事情の異なる社員の力を生かしていくために、危機意識を持つ企業は上司を巻き込んだ「対話制度の設計」や「ジョブ・アサインメント(仕事の設計・デザイン)力の向上」に取り組みはじめている。人事制度への組み込みや新たなマネジメントスキルの獲得を通じて、日常の仕事場面を活かしたキャリアのストーリーづくりが始まっている。

ほかにも有効な施策がある。社員が会社を離れて、自分の仕事を客観的に見つめる機会をバックアップすることだ。

特集レポート「2020年を、『社員ボランティア』レガシーづくりの年に!」では、会社以外のコミュニティでの活動が、社員のキャリア展望を高め、本業にプラスの効果を生むことが報告されている。そのなかでも、ボランティア・NPO活動に携わる場合に、個人のキャリア展望は最も高い値を示す。

こうした越境の経験は、仕事やこれまでの経験の相対化を促し、一段広い社会的な文脈から仕事を捉え直す機会となる。こうした貴重な機会を逃す手はない。体験からの学びを社内で発表する場を設ける。また、体験を通じて考えたことを上司と話し合うなどの組織的な支援がキャリア展望の獲得へとつながる。

企業が取り組むべきテーマの2つ目は、良質な経験の提供である。今後さらにメジャーとなっていくマルチサイクル時代の社員は、企業に縛られることもな

図表② 2つの取り組みテーマと施策



ければ、完全に根付くこともない。自分のライフストーリーのシナリオに沿った働き方や仕事を選択するようになる。本人の意向を無視した、人事主導のローテーションは最小限に抑えられ、雇用形態の選択もさらに柔軟になっていく。

もちろん現在でも、正社員は主要な形態であり、1社で定年までキャリアを積み上げることを重視する社員も一定数存在する。しかし一方で、特集レポート「フリーランサーは、日本の市場に広がっていくか？」に描かれている通り、正規・非正規の区分にとどまらず、地域・職種の限定社員や契約社員、フリーランサーやギグ(gig、単発の仕事)ワーカー、副業社員など、多様な働き方が広く認知されてきている。

経験を積んだ40代・50代社員のプロとしての独立や、シニア社員の多様な雇用形態の選択にみられるように、ライフイベントに合わせて働き方を変える社員は増えていく。社内副業や社内兼業を認める、退職した社員と業務契約を結ぶ、出戻りの受け入れを確約するなど、過去にない仕事の選択機会を用意する企業も現れてきた。

マルチサイクル化するキャリアでは、正社員という狭い枠のなかだけで、仕事の選択機会を提供することが窮屈になり始めている。社員の多様なキャリアサイクルに応えるために、柔軟な雇用の選択機会をつくり出していくことが求められる。

## 改めて日本型雇用を考える

日本型雇用の功罪を特集した『Works』132号では、現状をみる限り、同期との相対的な差で一喜一憂する、日本人会社員のメンタリティが変わることは難しいとコメントした。しかし、社員の横並びが崩れ始めている今、社員はキャリアオーナーシップを意識せざるを得ない状況に押しやられている。一方の企業もまた、一人ひとりのキャリアに向き合う以外には、社員の主体的な仕事への取り組みを喚起し、中期的なリテンションを維持することが難しくなっている。キャリアの意味づけと良質な経験の提供という2つのテーマを起点に、制度とマネジメントを再設計する必要がある。

2019年5月に中間発表された「高年齢者雇用安定法」改正案では、70歳雇用の実現とともに、企業の努力義務が示された。そこには、他企業への再就職支援、フリーランスで働くための資金提供、起業支援、NPO活動への資金提供など、日本型雇用の前提を問い直す、これまでにはない施策案が並ぶ。既に地殻的な変化が始まっている。多様な個を活かすキャリアをめぐる取り組みから、日本型雇用の新しい形を考えていきたい。

「忍耐力」という会社員のスキルの是非

世代別に認識差あるハラスメント、問題意識の共有を —データで考えるハラスメント問題—

タスクマネ

# 「人手不足を乗り越える」

キャリア女性のせい？

正規雇用者の自己啓発の実施の有無

労働市場の視点、組織・人事の視点、個人のキャリアの視点。

私たちは、研究ドメインを大きく3つに分け、

「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」に向けた、  
調査・研究を毎年行っています。

このコーナーでは、それぞれのドメインの代表的なテーマに、  
取り組んだ研究活動をレポートします。

2018年度のシンボリックなテーマ・キーワードは、

「人手不足」「働き方改革」「労働時間」「マネジャー」「学び」。

6本のレポートをお届けします。

関係性

## 裁量労働は長時間労働を引き起こすか マネジャーによるジョブ・アサインメント

従業員の学習行動をどのように支援するか

初職における起業選択のその後のキャリアへの影響に関する一考察

# 学びと仕事のハイブリッド

# ジメントを起点とした働き方改革モデル

進路指導からキャリア教育への「移行」はどのようにおこなわれたか

が賃金に及ぼす影響について

働き方を改革したいなら、学びの効率

## Annual Themes

**Theme 1** 長期化する人手不足は、企業の人材採用をどう変える？ 古屋星斗・茂木洋之

**Theme 2** 人手不足の実態と、その解消シナリオ 石原直子

**Theme 3** 長時間労働の是正と企業業績のゆくえ ～マネジャーの役割に着目して～ 坂本貴志

**Theme 4** ジョブ・アサインメントスキルがマネジャーを変える 津田 郁

**Theme 5** 「社会人の学び」を解析する ～自己学習の実態、要因と効果～ 萩原牧子

**Theme 6** 学びはアウトプットから始まる ～対話型社会の時代の新たな学び方～ 辰巳哲子

地方の人手不足を救う、短期的解決策と長期的解決策

「創造する」大人の学びモデル Vol.2

# 化をめざそう

# 長期化する人手不足は、 企業の人材採用をどう変える？

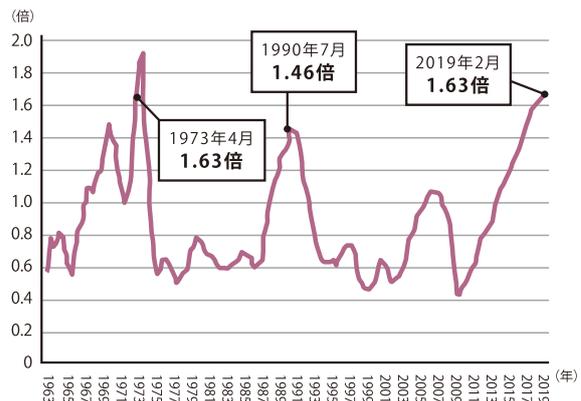
長期化する人手不足。そのなかで、日本の産業社会で培われてきた採用の在り方に大きな転換が起こっている。今回は特に、企業の中核を担う正規社員を採用する手段である新卒採用・中途採用の最新の状況に焦点を当て、企業、そして個人が直面する労働市場の変化を浮き彫りにしたい。

古屋星斗・茂木洋之

## 人手不足の概況と新卒・中途採用市場

「人手不足倒産」「人手不足による営業時間の短縮」「人手不足解消のための外国人労働者受け入れ拡大」、昨今、人手不足にまつわるニュースが話題にならない日はない。大きな社会問題となっているが、国際的にみても日本の失業率は3.1%と、米国4.9%、英国4.8%、ドイツ4.1%、フランス10.1%などと比べても極めて低い水準である<sup>\*1</sup>。また、日本の就業率は74.3%であり、英国(74.3%)、ドイツ(74.7%)と同水準、米国(69.4%)、フランス(64.6%)を上回っており、女性の就業率は向上の余地がなお存在するものの、高齢者の就業率が極めて高いなど、世界的にみても高い水準にある<sup>\*2</sup>。つまり、国際的な観点を交えて日本の労働市場の状況を概観すると、「就業率は高水準だが、失業率は低い」。ここからわかるように、日本における人手不足の構造は、人的資源となる働き手が出尽くしているが、いまだ企業側の人材需要が充足していないという状況にあるといえよう。また、歴史的にみても、有効求人倍率はバブル経済期を超えた約半世紀ぶりの極めて高い水準に推移している(図表①)。つまり、2019年の日本社会は、世界的にも歴史的にも、極めて著しい

図表① 有効求人倍率推移



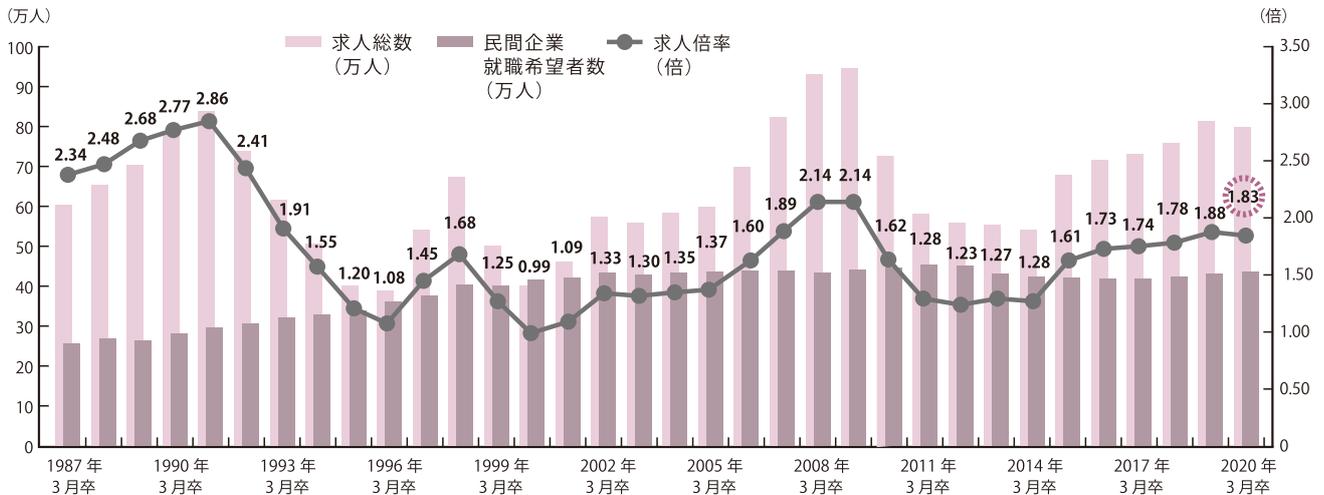
出典：厚生労働省「職業安定業務統計」

人手不足の状況に直面しているのである。

ここで人手不足の状況を分野別にみてみたい。リクルートワークス研究所で実施し、毎年4500社以上の企業から回答を得ている、「ワークス大卒求人倍率調査」「ワークス採用見通し調査」「中途採用実態調査」などの調査データを用いて検証する。これら調査は、新卒・中途採用の双方における、正規社員の採用について回答を得ている。

まずは、初めて労働市場に参入する、若手人材を取り巻く状況について、新卒採用の動向から現状を整理

図表② 大卒求人倍率推移<sup>\*3</sup>



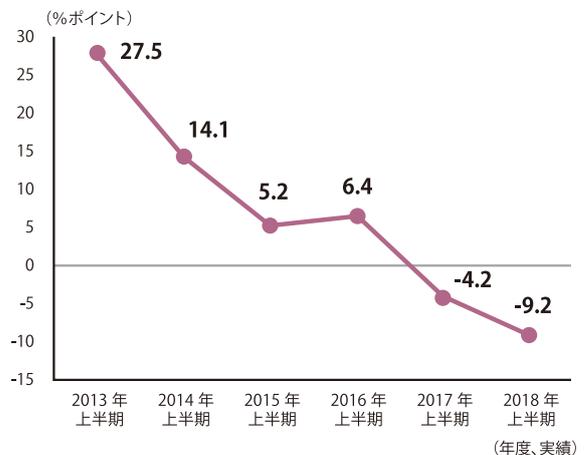
したい。2020年卒の大卒求人倍率については1.83倍となっており、2019年卒の1.88倍と並んで高い水準で推移している(図表②)。概観すると、新卒採用は“2人弱の求人に対して学生が1人しかいない”状況である。1.83倍の水準はバブル期、リーマンショック前の好況時ほどは高くない倍率であるが、2015年卒以降は安定的に高い水準で推移しており、いわば求人総数が学生の就職希望者数を大きく上回る市場状況が長期的に続いているという点で特色があるといえよう。

こうした長期的に需要が超過する状況を受けて、顕在化している2つの動向がある。第1に、特に深刻な状況にあるのが中小企業の採用動向である。その採用の量的・質的な違いは、市場の全体像からは理解することが困難である。第2に、新卒採用の在り方が構造的に変化しつつある。この内容については、以降において、項目を分けて詳細にみていく。

また、中途採用市場においても人手不足は顕著な状況となっている。中途採用で人員を「確保できた」企業の割合から「確保できなかった」企業の割合を引いた「中途採用確保D.I.」の推移は、統計を開始した2013年度上半期から2018年度上半期に向かって数値が小さくなり、直近の2018年度上半期においては-9.2%ポイントとなっている。これは新卒採用と比較し、より

タイムリーに採用ができ、採用ルートも広い中途採用においても人員の確保ができていない会社のほうが多くなっているという状況を表している(図表③)。

図表③ 中途採用確保D.I.の推移<sup>\*4</sup>



今後の中途採用市場はどうなるだろうか。2019年度の中途採用について、「増える」企業から「減る」企業を引いた数値は“高止まり”しており、+14.9%ポイントで

\*1 数値はILOガイドラインに基づく2017年の調整失業率(データブック国際労働比較2018)。

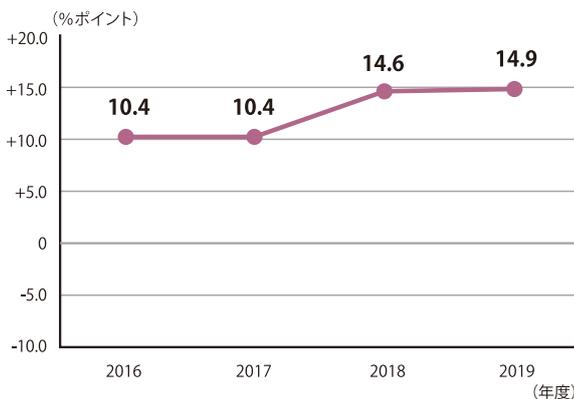
\*2 数値はすべて2016年。

\*3 リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2020卒)より。

\*4 リクルートワークス研究所「中途採用実態調査」(2018年上半期実績、2019年度見直し)より。

前年である2018年度の+14.6%ポイントから微増となっている(図表④)。この先の需要も衰えをみせていないといえるだろう。採用力のある大企業を中心に、ビジネス環境の変化に対応するための技術職・専門職の採用を活発に行っているほか、現場の人手不足に起因する採用も継続的に行われている。

図表④ 中途採用見通し「増える－減る」の経年比較<sup>\*4</sup>



## 中小企業の採用に今、何が起きているのか

このなかで、特に厳しい状況にあるのが中小企業である。図表⑤に新規大卒採用における従業員規模別求人倍率を掲載している。学生優位の「売り手市場」といわれることが多いものの、2020年3月卒の倍率が全体の1.83倍を上回っているのは300人未満企業のみ(8.62倍)であり、300人以上の企業においては300～999人においても1.22倍とほぼ求人数と学生の数は1:1に近く、5000人以上の最大手企業においては0.42倍と“企業が学生を選ぶことができる”状況にあることには、実はここ数年大きな変化はない。

また、2020年卒において新卒求人不足数は全体で36.5万人の規模であるが、図表⑥の通り、全体の不足数を上回る不足数が従業員300人未満の中小企業の需給で生じている(2020年卒における中小企業の不足数は39.7万人に達する)。つまり、新卒市場における

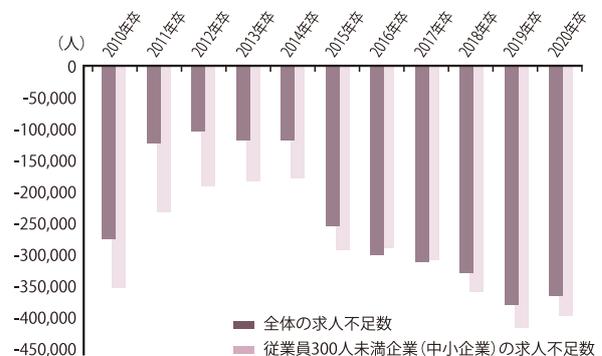
需要超過は、全体としてみればそのすべてが中小企業における需給ギャップに起因している。

そして、好景気下において中小企業の需要超過が著しくなるのは、大手企業の採用需要が増加し、就職希望者が大手企業に流れてしまうためであり、2015年卒以降においてはこうした状況が長期的に続いていることがわかる。

図表⑤ 従業員規模別・大卒求人倍率の推移<sup>\*3</sup>



図表⑥ 新卒求人不足数の推移(全体・中小企業)<sup>\*3</sup>



このように、中小企業が全体需給の逼迫のあおりを最も大きく受けている状況にある。その結果として、採用の内容にも影響が出ている。

図表⑦の通り、300人未満の中小企業においては新卒採用での女性や既卒者、そして外国人学生の比率がより大きな規模の企業と比較し高い水準にある。現代では、多様な人材の力により多くのビジネスが生み出されているが、大企業は多様な人材の活用に相対的に

消極的であるという状況がみえてくる(5000人以上企業における女性採用比率は経年でみても30%前後で安定した推移をみせており、日本の大手企業における女性採用の現状が浮き彫りとなっている。全体として採用力のある大手企業においては、「男性・新卒・日本人」という伝統的な日本的雇用システムのなかで、いわば“正統的な就職希望者”であった学生に対してのアプローチを維持することができているとみることができ

図表⑦ 新卒採用における各種比率<sup>\*3</sup>

	女性比率	既卒者比率	外国人比率
全体	37.9	1.5	1.5
300人未満	42.6	2.9	2.9
300~999人	36.8	2.1	1.7
1,000~4,999人	35.1	1.3	1.7
5,000人以上	30.0	1.1	1.6

中小企業の著しい採用難の影響は新卒だけでなく中途採用にも表れている。2018年度上半期に中途採用で人員を確保できなかった企業の比率は、5~99人の小規模企業では55.5%、100~299人規模の企業では53.6%と、過半数の中小企業が中途採用でも人員を確保できていない。

中核となる人材確保のための2つの手段である、新卒採用と中途採用を合わせた傾向をみたのが図表⑧である。中小企業においては新卒採用での人員確保が困難であることもあり、新卒採用比率が極めて低い。加えて、中途採用においては未経験者の割合が44.1%と300人以上の規模の企業と比べて著しく高い。

よく中途採用は“即戦力”の採用といわれるが、未経験者の場合には入社後すぐに戦力とすることは難しく、一定の期間の教育訓練や実地経験が必要となる。未経験者の採用後の戦力化には人手や費用もかかる。

大手企業の中途採用においては、未経験者比率は低い水準に抑制されており、これは「スキルや経験といった採用基準を満たさない応募者を採用しない」という選択肢があることを示している。これと比べて、中小企業は人材確保難のなかで、「採用基準に達しない者を採用しない」という選択自体が取りにくくなっていると推測される。それは同時に、採用後における育成のためのコストを負担していることになる。もちろん、日本のような新卒一括採用においては、人材を技能や経験ではなく潜在能力で採用するため一定の育成コストがかかる。ただ、新卒の一括採用においては固定的な入社時期や入社者の年齢層の限定性、一定の人数規模のある同期の存在などの観点を踏まえると、個別対応が求められる中途採用からの人材育成はやはり大きな負担になると指摘できよう。

人材の流動化が進むなかで、新卒採用後の一括研修をベースとした人材育成からのシフトは、今後の就業社会全体の大きな課題となっていこう。その育成コストを一部の人材確保難の状況にある企業(特に中小企業)が負担する構造にあるのは、就業社会全体の在り方として持続可能な状況にないのではないだろうか。

図表⑧ 採用実績ベースの新卒・中途採用比率と中途未経験者比率(2017年度)<sup>\*4</sup>

	新卒採用比率	中途採用比率	中途採用における未経験者比率
全体	34.7	65.3	40.8
300人未満	23.3	76.7	44.1
300~999人	58.5	41.5	25.2
1,000~4,999人	59.6	40.4	16.2
5,000人以上	62.6	37.4	25.2

また、中小企業においてはシニアの中途採用比率も高い傾向がある。2018年度上半期の中途採用実績に

においては、中途採用を実施している企業において60代以上の中途採用を行った中小企業は、6.3%であり、全体平均の5.9%よりやや高い程度であるが、年齢層の偏りは極めて大きい。たとえば、5000人以上企業は30代を85.4%の企業で採用している一方、60代以上の中途採用は6.0%である。他方、中小企業では30代は49.9%の企業しか採れていない一方、60代以上は6.3%となっている。この比率を図表⑨に「60代/30代比率」として表しているが、この値は中小企業において突出して高い。これは30代の中途採用と比べ60代のそれが極めて高い水準にあることを示している。つまり、大手企業が現役世代を中心とした中途採用を実施している一方で中小企業においては、現役世代の代替として60代以上の中途採用を実施しているとみられるのである。

図表⑨ 中途採用を実施している企業における、年齢層ごとの採用企業の割合（2018年度上半期）\*4  
(%)

	10 〜 20 代	30 代	40 代	50 代	60 代 以上	60 代 ／ 30 代 比率
全体	58.1	66.8	48.8	22.9	5.9	0.09
300人未満	45.9	49.9	38.0	19.5	6.3	0.13
300～999人	61.7	73.7	51.0	22.9	6.0	0.08
1,000～4,999人	70.9	83.1	59.3	26.0	5.2	0.06
5,000人以上	74.2	85.4	70.0	32.6	6.0	0.07

注：中途採用を実施した企業を集計対象とした。中途採用した年齢層について複数回答であるため、合計は100%にはならない。

## 業種別人手不足を需給両面から考える

ここまで企業の規模の面で状況を整理したが、次に業種という着眼点で状況を整理したい。各業種における検討にあたって、まずは、より長期的な時系列の視点から全体像の変化について総務省「労働力調査」を使

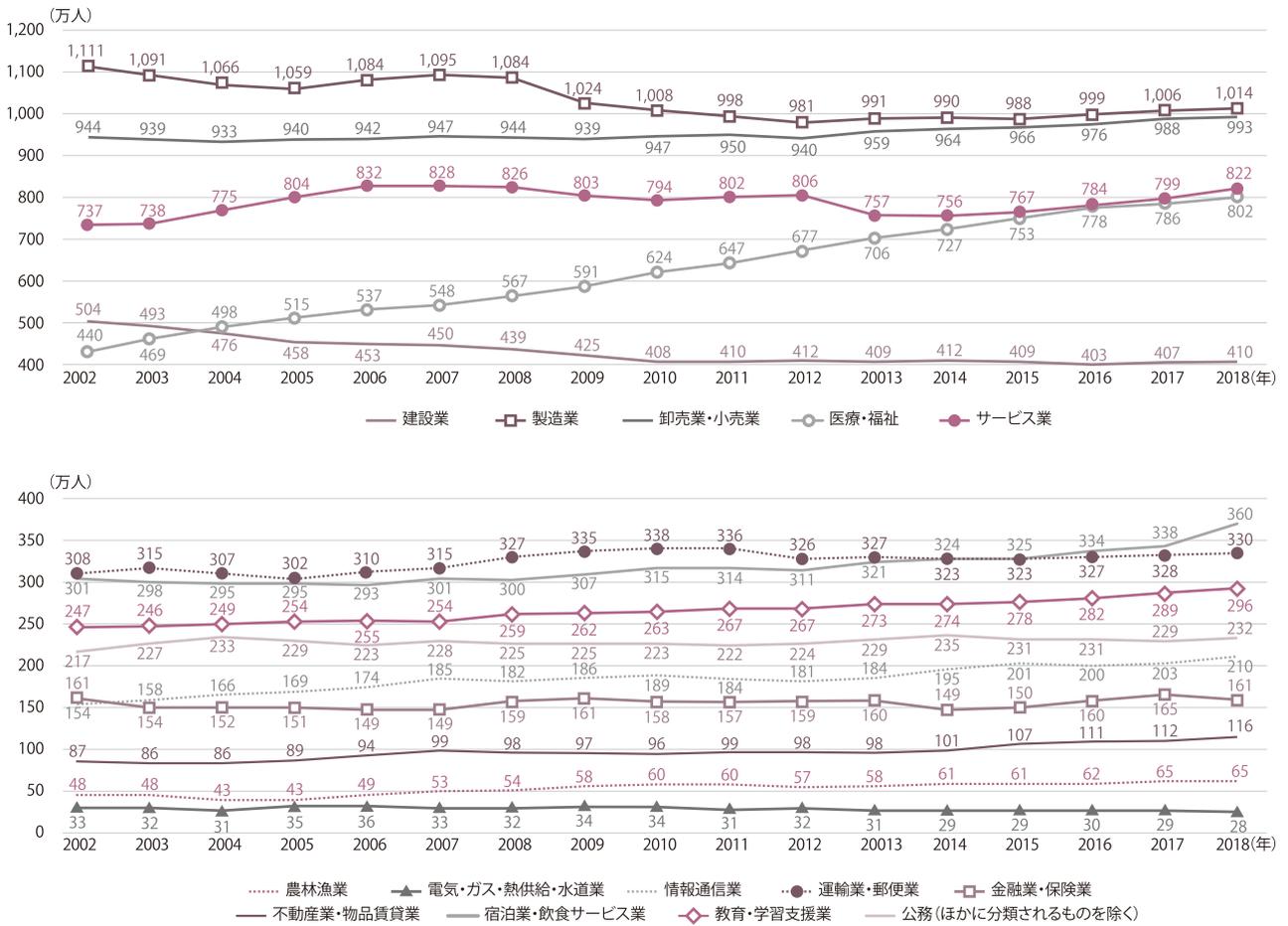
用してみたい。2002年から、産業別の雇用者数の推移を概観してみる(図表⑩)。これはいわば各産業における雇用側の労働需要と、雇用者がどの産業で働くかという労働供給が均衡した状況と解釈できる。

2002年と2018年の差分をとると、雇用者が増加した産業は、多い順に医療・福祉(362万人)、サービス業(85万人)、宿泊業・飲食サービス業(59万人)、情報通信業(56万人)、卸売業・小売業(49万人)、教育・学習支援業(49万人)という順番になる。医療・福祉での雇用者が、急速な高齢化を背景に大幅に増加したことがわかるだろう。またIT技術の進化などにより情報通信業も増加した。一方で減少した産業は製造業(-97万人)、建設業(-94万人)となる。製造業は機械器具製造業などを中心に生産拠点が海外に移転したことが要因である。一方で建設業は機械化などにより雇用者が資本に代替されたため、減少したと考えられる。雇用者全体だと、5331万人から5936万人と605万人増加した。

上述の通り、これらの雇用者数は需給が釣り合った結果とみなせる。しかしながら、昨今の「人手不足」という需要超過の状況を考えると、これは供給の人数であると解釈するほうが自然だろう。この状況を需要と供給の両面から別々に考察する。

まず需要側からみてみよう。各産業の企業が必要な労働者を確保できているかどうかを、再びリクルートワークス研究所の大卒求人倍率調査、および中途採用実態調査でみてみよう。以下は中途採用について、上述の中途採用確保D.I.を業種別にみる(図表⑪)。2013年度上半期時点では27.5%ポイントで、確保できた企業のほうが多かった。また飲食店・宿泊業などは+0.0%ポイントであったものの、すべての業種において、確保できた企業の割合のほうが上回っていることがわかる。ところが2018年度上半期においては-9.2%ポイントで2年連続でマイナスとなっている。なかでも建設業(-34.2%ポイント)は深刻な状況といえる。ほ

図表⑩ 産業別雇用者数の推移



出典：総務省「労働力調査」

かにも運輸業(-28.4%ポイント)、飲食店・宿泊業(-31.8%ポイント)、医療・福祉(-24.8%ポイント)など、労働集約的な産業でマイナス幅が大きい。一方金融・保険業と不動産業のD.I.は低下しているものの、それぞれ22.4%ポイント、23.8%ポイントとプラスを維持している。金融はIT技術による省力化などにより、今後の積極的な採用を手控えていることがうかがえる。

同時に新卒採用の視点からもみてみよう(図表⑫)。こちらは2年分のデータしかないが、中途採用と同様に、各年の新卒採用について、「必要な人数を確保できた、できる予定」と回答した企業割合から「必要な人数を確保できなかった、できない予定」と回答した企業の割合の差をとったものである(新卒採用確保D.I.)。

中途採用同様に下落している(22.2%ポイント→17.5%ポイント)ことがわかるが、「確保できている」と回答した企業が多い状況となっている。ただこれは新卒が採用できないため、採用予定人数自体を下げている可能性もあり、解釈には留意が必要だ。業種別にみた場合も、やはり建設業(-9.6%ポイント)や飲食店・宿泊業(-19.6%ポイント)、医療・福祉(-20.8%ポイント)などが、思うように採用できていない。

これらを踏まえると、やはり建設業、飲食店・宿泊業、医療・福祉などの産業は深刻な人手不足に陥っていることがわかる。飲食店・宿泊業や医療・福祉については、雇用者数自体は増加しているため、供給側(労働者側)からの産業内への流入が不十分ということだ。それ

ではなぜこれらの産業では人手不足に陥っているのでしょうか？

次は人の流れという供給側からみてみよう。つまりこれらの業種が人手不足になる理由として以下の2通りが考えられる。①人材が流出していく(採用後に人材が定着しない)から、②人材が流入しない(人材が採用されない)から、である。また②の流入は転職市場と新卒市場の2つの市場がある。総務省「労働力調査」によると、2018年の転職者数は2017年比5.8%増加の329万人と8年連続で増えた。転職市場は好況だが、業種別ではどのような動きが起きているのだろうか。

## 「人材の流動化」は起こっているのか

具体的にはどの産業から労働力の流出が大きいのか、また流出した雇用者がどの産業に転職しているかをフローでみる。「全国就業実態パネル調査(以下JPSED)2018」を使用する<sup>\*5</sup>。また前職を退職した年を以下で分類する。1995～2003年(失われた10年の初期)、2004～2008年(景気が底をついてからの回復期)、2009～2012年(リーマンショック後の停滞期)、2013年～(アベノミクスによる景気回復期)の4段階に分類する(図表⑬)。「人材の流動化」は起こっている

図表⑬ 転職市場における業種移動のマトリックス

1995～2003		現職														
		農林漁業	建設	製造	情報通信	運輸	卸売・小売	金融・保険	不動産	飲食・宿泊	医療・福祉	サービス	公務	未就業	その他	合計
前職	農林漁業	0	34	22	11	0	0	0	0	0	11	11	0	10	1	100
	建設	1	53	13	4	4	3	1	1	0	0	7	4	4	5	100
	製造	1	3	50	5	6	6	1	1	1	2	7	2	10	5	100
	情報通信	1	3	7	53	1	5	1	1	1	1	7	2	14	3	100
	運輸	2	6	16	2	44	5	2	0	3	1	7	2	4	6	100
	卸売・小売	1	4	9	5	5	41	3	1	2	3	9	5	8	4	100
	金融・保険	2	6	10	2	4	10	30	4	0	2	18	4	6	2	100
	不動産	0	3	3	0	3	3	0	63	6	3	12	0	0	4	100
	飲食・宿泊	0	0	10	1	9	10	3	0	28	3	13	8	8	7	100
	医療・福祉	0	4	6	0	7	2	4	2	4	55	7	0	4	5	100
	サービス	0	5	11	4	3	5	2	0	2	4	45	5	6	8	100
	公務	4	7	4	0	8	3	0	3	0	4	4	38	10	15	100
	合計	1	9	20	8	8	9	3	2	3	4	13	4	8	8	100

注:たとえば、前職が運輸業で、転職して現職がサービス業の人は7%である。転職した人のうち、運輸業で就業する人は8%である。

図表⑪ 業種別中途採用確保D.I.の推移<sup>\*4</sup>

(%ポイント)

	2013 上半期	2014 上半期	2015 上半期	2016 上半期	2017 上半期	2018 上半期
全体	27.5	14.1	5.2	6.4	-4.2	-9.2
建設業	1.4	-2.8	-5.7	-16.8	-31.8	-34.2
製造業(機械以外)	44.1	33.4	23.3	24.4	9.7	6.5
機械器具製造業	24.4	7.1	-4.9	-3.0	-5.1	-16.1
情報通信業	2.0	-0.5	-4.6	-5.2	-14.2	-19.6
運輸業	31.7	7.7	-7.9	-7.6	-27.7	-28.4
卸売業	47.7	47.0	21.5	27.1	15.6	7.9
小売業	15.8	-3.9	-1.2	-0.7	-11.4	-6.4
金融・保険業	46.7	16.3	17.6	37.3	31.3	22.4
不動産業	37.5	19.6	1.8	5.2	16.4	23.8
飲食店・宿泊業	0	-15.9	-7.2	-10.1	-27.4	-31.8
医療・福祉	11.6	-1.1	4.0	-15.8	-11.4	-24.8
サービス業(ほかに分類されないもの)	28.8	9.1	2.6	4.2	-8.8	-13.3

注:各年卒上半期中途採用において「確保できた-確保できなかった」企業の割合の差(対象は中途採用を実施した企業)。

図表⑫ 業種別新卒採用確保D.I.の推移<sup>\*3</sup>

(%ポイント)

	2018年卒	2019年卒
全体	22.2	17.5
建設業	-15.6	-9.6
製造業(機械以外)	31.8	26.3
機械器具製造業	23.2	18.8
電気・ガス・熱供給・水道業	36.4	21.4
情報通信業	42.8	45.0
運輸業	20.9	9.8
卸売業	25.5	28.8
小売業	-1.0	-4.2
金融・保険業	46.2	31.8
不動産業	58.4	54.8
飲食店・宿泊業	4.3	-19.6
医療・福祉	-21.0	-20.8
教育・学習支援業	44.6	18.0
サービス業(ほかに分類されないもの)	14.2	13.5

注:各年卒の新卒採用において「確保できた-確保できなかった」企業の割合の差(対象は新卒採用を実施した企業)。

(%)

2004～2008		現職														
		農林漁業	建設	製造	情報通信	運輸	卸売・小売	金融・保険	不動産	飲食・宿泊	医療・福祉	サービス	公務	未就業	その他	合計
前職	農林漁業	24	9	7	0	17	0	0	0	0	0	9	0	34	0	100
	建設	3	46	9	1	4	5	1	1	0	0	10	1	8	11	100
	製造	2	3	51	4	6	5	1	1	2	2	5	1	11	6	100
	情報通信	1	2	15	45	3	3	3	0	1	2	9	1	12	3	100
	運輸	0	4	10	4	46	5	0	1	4	3	6	2	8	7	100
	卸売・小売	0	3	15	3	10	34	1	2	3	3	9	1	8	8	100
	金融・保険	0	3	17	3	7	7	28	4	1	4	11	3	9	3	100
	不動産	0	5	3	2	7	3	0	56	3	5	7	3	5	1	100
	飲食・宿泊	0	3	12	5	11	7	0	3	29	3	10	2	10	5	100
	医療・福祉	0	0	8	0	2	3	0	1	1	64	6	4	8	3	100
	サービス	2	2	12	4	5	5	1	2	2	4	38	1	7	15	100
	公務	0	3	7	0	0	5	0	3	3	3	13	25	28	10	100
	合計	1	7	22	7	9	9	2	2	3	5	11	2	10	10	100

(%)

2009～2012		現職														
		農林漁業	建設	製造	情報通信	運輸	卸売・小売	金融・保険	不動産	飲食・宿泊	医療・福祉	サービス	公務	未就業	その他	合計
前職	農林漁業	33	19	15	0	0	0	0	9	0	9	0	17	-2	100	
	建設	1	49	10	1	7	1	1	2	2	1	7	2	12	4	100
	製造	1	3	40	2	7	5	1	1	2	4	10	2	16	6	100
	情報通信	1	2	7	44	2	8	1	1	0	1	10	2	14	7	100
	運輸	2	3	8	3	42	5	2	1	2	3	5	1	15	8	100
	卸売・小売	1	3	9	4	8	30	1	1	2	4	14	2	11	10	100
	金融・保険	0	4	3	0	7	5	29	3	3	5	15	3	13	10	100
	不動産	0	8	2	3	5	0	5	51	2	3	10	0	4	7	100
	飲食・宿泊	0	2	5	5	8	7	0	0	34	3	13	1	8	14	100
	医療・福祉	0	0	3	0	4	3	1	1	0	74	2	0	9	3	100
	サービス	0	3	8	3	6	6	1	0	2	5	41	3	10	12	100
	公務	0	0	4	2	10	2	2	8	0	10	13	8	27	14	100
	合計	1	6	15	7	9	8	2	2	3	7	13	2	14	11	100

(%)

2013～		現職														
		農林漁業	建設	製造	情報通信	運輸	卸売・小売	金融・保険	不動産	飲食・宿泊	医療・福祉	サービス	公務	未就業	その他	合計
前職	農林漁業	22	9	8	0	6	2	2	2	8	2	12	0	19	8	100
	建設	1	45	8	1	5	3	0	2	1	2	7	2	13	10	100
	製造	0	3	43	3	6	6	1	1	1	2	6	1	20	7	100
	情報通信	0	3	6	48	3	3	2	1	1	2	6	0	18	7	100
	運輸	1	2	8	1	43	5	1	1	2	2	6	0	19	9	100
	卸売・小売	1	3	9	3	8	35	1	1	2	2	7	1	19	8	100
	金融・保険	2	2	5	10	6	3	26	8	0	3	7	2	17	9	100
	不動産	0	10	6	1	3	6	3	38	4	3	4	3	10	9	100
	飲食・宿泊	0	2	8	4	4	9	0	1	39	3	11	0	12	7	100
	医療・福祉	0	1	3	1	2	4	0	1	0	69	4	2	8	5	100
	サービス	0	4	7	5	5	7	1	2	2	4	34	2	15	12	100
	公務	1	4	3	1	3	3	0	1	1	7	7	32	24	13	100
	合計	1	5	15	7	8	8	1	2	3	7	10	3	17	13	100

出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」(2018)

のであろうか。

まずわかることは転職した場合も多くは同じ業種内で転職していることだ。転職の際に業種が変更すると、これまで蓄積したスキルが喪失されるため、賃金が下がることが知られている\*6。同じ業種内での転職は好ましい結果といえる。

次に、転職の際に業種が変わるときは、製造業また

はサービス業に移る場合が多い(たとえば1995～2003年に転職した人のうち、製造業に転職した人は20%、サービス業は13%である)。これらの業種はいろいろな

\*5 以下では20～64歳の男性に絞って分析する。女性は結婚・出産に伴う離職が多いため、純粋な業種間移動をみるできないことによる。

\*6 たとえば Kambourov, G. and M. Iourii (2009) "Occupational Specificity of Human Capital," International Economic Review 50, pp. 63-99. など。

種類の仕事があるため、転職の受け皿になりやすいの  
 だろう。しかしその割合は2004年以降は、高水準を維持  
 しているものの、減少している(たとえば2013年以降  
 に転職した人のうち、製造業に転職した人は15%、サ  
 ービス業は10%である)。転職市場において、転職先  
 を製造業とする人が減少している。これが雇用者数減  
 少の一因であると推察できる。

また人手不足の建設業でも転職市場での流入が減  
 少傾向だ(9%→7%→6%→5%)。飲食店・宿泊業  
 は横ばい。一方で医療・福祉業については転職市場で  
 転職先として選択する人が増加しており、同じ産業内  
 での転職が特に多い。これらの業種では資格が必要で  
 あるため、転職しても同じ業種にとどまるものと考えら  
 れる。

次に初職について、業種別の割合をみる(図表⑭)。  
 初職が建設業という人の割合は減少傾向にある(1995  
 ~2003年:7%→2013年~:4%)。建設業について  
 は転職先として選択する人が減少し、またそもそも新卒  
 で就職する人も減少傾向ということになる。新卒・中途  
 両市場で、魅力をアピールして労働者を獲得できない

図表⑭ 初職年別、初職の業種

	初職に就いた年				合計
	1995~2003	2004~2008	2009~2012	2013~	
農林漁業	1	1	1	1	1
鉱業	0	0	0	0	0
建設業	7	5	5	4	5
製造業	23	23	20	21	22
電気・ガス等	2	1	2	1	2
情報通信業	9	9	7	6	8
運輸業	7	7	5	6	6
卸売・小売業	10	9	10	11	10
金融・保険業	2	3	3	3	3
不動産業	1	1	1	1	1
飲食店・宿泊業	4	5	6	5	5
医療・福祉業	5	8	8	7	7
教育・学習支援業	4	3	5	5	4
郵便	1	1	1	1	1
サービス業	9	8	9	9	9
公務	9	8	8	8	8
分類不可	8	8	10	10	9
不明	0	0	0	1	0
合計	100	100	100	100	100

出典:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」(2018)

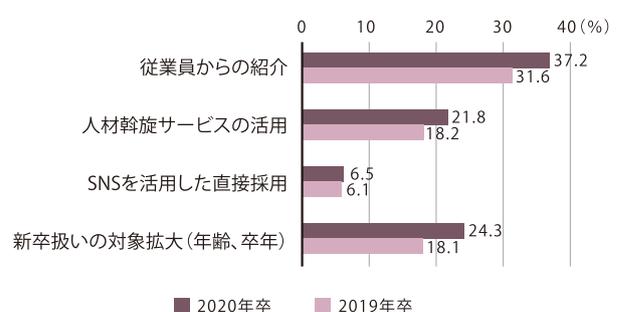
と、人手不足の状況が一層厳しくなるだろう。一方で  
 初職が医療・福祉業の人は増加傾向だ(1995~2003  
 年:5%→2013年~:7%)。上述した通り、医療・福祉  
 業は同じ産業内での転職が多く、人が流出しにくい。そ  
 して新卒、および中途で就職する人は増加している。こ  
 れらの産業ではこれ以上人材を獲得することは難しく、  
 むしろIT化など、資本による代替を試みていくべきであ  
 る。人材獲得以外の道を模索しない限り、人手不足  
 という状況は変わらないと思われる。

## 人手不足時代の新卒採用への View point

本稿において論じてきたように、日本における採用は  
 大きな変化のなかにあるといえる。そして新卒採用は、  
 少なくとも2015年卒以降において著しい需要超過の  
 状況が続いている。新卒採用において人材確保難が  
 長期化するなかで、採用の在り方自体が大きな変化を  
 している。そこで、次に取り上げるのは採用手法の多様  
 化である(図表⑮)。

調査上、比較可能な4つの採用施策を比べているが、  
 それぞれが増加していることがわかる。「紹介(リファ  
 ーラル採用)」や、「斡旋サービスの活用」「SNS経由の採  
 用」は中途採用において一般化している採用手法であ  
 り、「新卒扱い年齢の拡大」も伴って、現状を概観すれ  
 ば、「新卒採用が中途採用化している」状況にあるとい

図表⑮ 新卒採用活動における施策の経年比較\*3



注:新卒採用を行っている企業対象。

えよう。なお、こうした複数の新卒採用における施策について「いずれも行わない」と回答した企業は、2019年卒において25.1%、2020年卒において13.3%となっている<sup>\*7</sup>。

これまでの日本の大学に所属する一定の年次の学生に対して、広報活動、説明会、そして面接を行い、内々定を出す、といった“正統な新卒採用”では人材確保が難しいことが、企業の新しい行動を促進している状況にある。

経年で比較ができない項目も含めた2020年卒採用への施策の取り組み状況は図表⑯の通りである。

図表⑯ 新卒採用における多様な施策の広がり<sup>\*3</sup>

	全体	建設業	製造業	流通業	金融業	サービス・情報業	1000人未満計	1000人以上計
インターンシップ参加者からの採用	58.2	66.0	60.7	59.3	48.9	54.6	52.4	71.9
従業員からの紹介	37.2	48.1	30.4	37.5	30.6	43.9	37.3	37.0
人材斡旋サービスの活用	21.8	22.1	21.4	20.4	13.5	24.8	22.8	19.2
SNSを活用した直接採用	6.5	6.5	4.7	7.1	1.7	9.5	6.2	7.1
新卒扱いの対象拡大(年齢、卒年)	24.3	30.9	22.2	25.0	17.9	26.2	25.3	22.1
外国籍学生の採用	23.6	15.6	29.2	20.2	8.7	24.2	16.8	39.8
大卒・高卒等学歴を区別しない採用	13.9	21.8	9.6	13.9	10.5	17.4	15.0	11.0
新卒・中途の区分にこだわらない採用	21.0	25.6	17.8	19.7	14.4	26.0	25.2	11.0
常時受付・常時選考	22.3	34.7	17.8	22.8	9.6	27.4	26.0	13.7

新卒採用において、インターンシップや斡旋といったここ数年で急速に一般化した施策をはじめ、実にさまざまな取り組みが進んでいることが理解できる。外国籍学生については採用実績でいえば全体の1.5%にすぎない(図表⑦参照)が、意欲をみせている企業は23.6%と新卒採用を行っている企業のうちの4分の1にあたる規模となっており、特に製造業は29.2%と高い。ほかの項目をみると、大卒・高卒等の学歴を区別しない採用を行っている企業は全体で13.9%であるが、建設業において多く製造業においては少数である。製造業においては職種別に学歴が厳密に割り振られていることから、こうした取り組みが進まないものとみられる。

また、新卒・中途の区分にこだわらない採用は、1000人未満の規模の比較的小さな企業において25.2%と高い水準となっている。これは、人手不足のなかで、たとえば「若手採用」などといったかたちで新規大卒者にこだわらず採用を実施しようとする中小企業が多いことを示しているとみられる。

以上のように、業種、企業規模問わず、多様な取り組みが試みられている状況のなかにある。人手不足が続くとともに採用の在り方は急速に変化し、特に本稿でみた新卒採用の在り方は急速に多様化していく。今まさに、その変化のとば口に立っているとさえいえる。

\*7 両年で設問が異なるため純粋な単純比較はできない。

Shoto Furuya: リクルートワークス研究所 研究員

2011年一橋大学大学院社会学研究科総合社会科学専攻(教育社会学)修了。同年経済産業省入省。産業人材政策、官民ファンド立ち上げ、福島復興、「未来投資戦略」の立案に従事。その後退職し現職。現在は研究員として、労働市場動向に関する調査・研究や、大学生、若手社会人の就業行動や志向・価値観の変化などを探索している。

Hiroyuki Motegi: リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト

2013年東京大学大学院経済学研究科修士課程修了。同年より日本学術振興会特別研究員として応用ミクロ計量経済学の研究に従事。労働経済学を中心に、教育経済学、健康経済学の実証論文を執筆・出版する。2018年5月よりリクルートワークス研究所に所属。「全国就業実態パネル調査」および採用動向に関する調査に携わる。日本の労働市場におけるプログラム評価などを研究。

# 人手不足の実態と、その解消シナリオ

「人口減少社会である日本では、今後恒常的な人手不足が続く」。

このフレーズはもはや珍しくもないが、

では、人手不足は、実態としてどこでどのように起こっているのか。

そして、人手不足を解消する方法はあるのか。

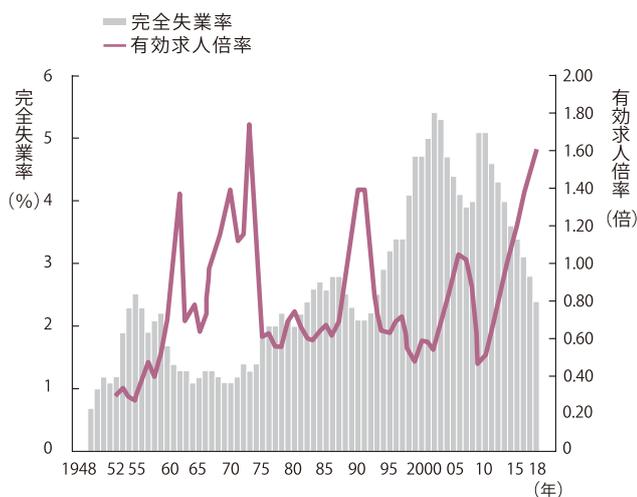
『Works』149号をはじめとする研究により、人手不足解消の方向性を探った。

石原直子

## 人口減少社会と人手不足

日本企業における「人手不足感」の高まりが顕著である。2009年をピークに失業率は低下、有効求人倍率は上昇を続け、2018年通年での完全失業率は2.4%、有効求人倍率は1.61倍となった。どちらも1990～1991年ごろのバブル絶頂期と同程度の水準に至っている(図表①)。

図表① 完全失業率と有効求人倍率の推移



注：有効求人倍率の1962年以前は中卒、高卒者の求人、求職が含まれる。

出典：総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」

こうした人手不足感の原因として、ただちに思い当たるのは人口減少である。確かに日本の総人口は、2008年にピークの1億2808万人を迎えた後下降局面に入り、2018年10月1日現在では1億2644万人と、10年で200万人近く減少した。企業にとっての関心がより集まる15～64歳の生産年齢人口は、さらに早い時点でピークを迎えており、1995年から減少が始まっている。1995年に8716万人だった生産年齢人口は2018年には7545万人。実に1200万人近く減少した。

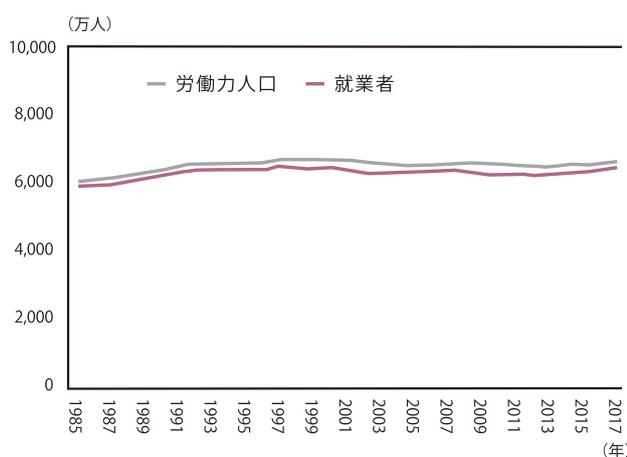
## 人口減少は人手不足の原因か

ただし、日本の総人口および生産年齢人口の減少が、このたびの人手不足を招いていると断じるのは早計だ。それらが減ってはいても、実は労働力人口も就業者数も減っていないからだ。図表②は、労働力人口ならびに就業者数の長期変化のグラフである。就業者数は現在働いている人(従業者)と休職中の人(休業者)を合わせた人数であり、これに完全失業者数を合わせたものが労働力人口である。就業者数は1997年の6557万人をピークに一度減少し始めたが、2000年代には6300万人前後で横ばいになり、2013年以降は

増加に転じた。2017年には6530万人と、減少を始め前とほぼ同じ水準にまで戻っているのだ。つまり、現時点では「人手不足なのは、人口が減っているからだ」とは言い切れないということだ。

では、なぜこんなにも「人手不足感」が高まっているのか。

図表② 労働力人口と就業者数の推移



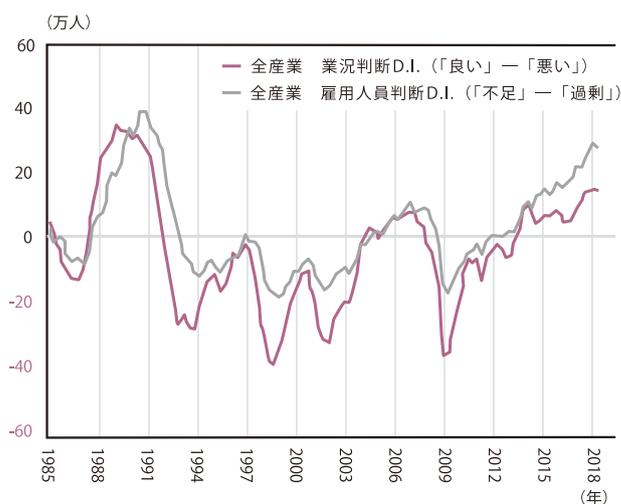
出典：総務省「労働力調査」

## 人手不足の実態

今日の人手不足感の高まりの原因をひもとくために、まずは、現在の景気と人手不足の関係のみてみる。日本銀行の「全国企業短期経済観測調査」(日銀短観)で公表される「業況判断D.I.」と「雇用人員判断D.I.」を長期時系列で並べてみたのが図表③である(比較をわかりやすくするために、雇用人員判断D.I.はプラスとマイナスを反転させている)。景況感がよいときには人手不足感が高まるのがわかる。人手不足感は、景気に強く連動しているのだ。現在、業況判断D.I.は長期的な上昇トレンドのなかにある。実感はあまりないかもしれないが、景気は長期拡大局面なのだ。こうした景況感のときに、人手不足感が高まるのは当然であるといえる。現在の人手不足感の高まりの第1の要因は、従来と同様に、景気との連動であると考えべきであろう。

ただし、2014年ごろから、景況感の高まり以上に人手不足感が強まっており、両者の間にはこれまでにみられなかった乖離が生じていることも事実である。今日的な人手不足の実態を知るためには、この乖離がなぜ発生しているのかを検討する必要がある。

図表③ 業況判断D.I.と雇用人員判断D.I.の推移



出典：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

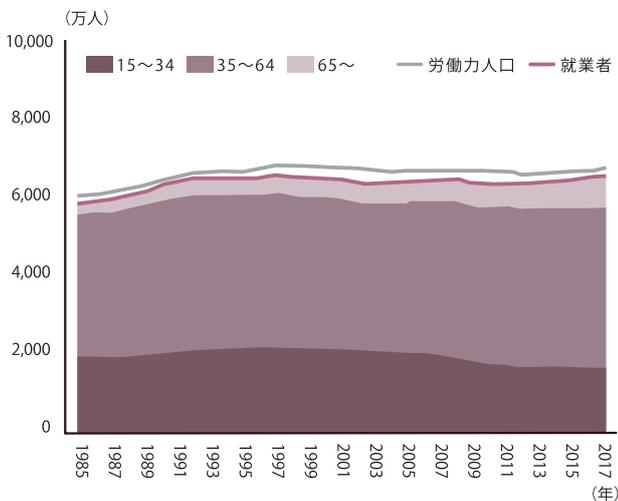
## 若年労働力の減少

検討すべきことの1つに、就業者の内容の変化がある。先に「就業者数(労働力人口)は減っていない」と述べたが、その内容を見ると、15~34歳の若年就業者の数は1997年に比べて500万人近く減っているのだ(図表④)。これはまさに少子化の影響である。この若年就業者の減少分を補っているのが、35~64歳の就業者(特に女性)と65歳以上の高齢就業者である。この事実が人手不足感を強化するのはなぜか。理由の1つは、日本の大企業が「若年」を好む傾向にあることだと考える。若年労働者が減ってきたため、多くの企業では新規学卒者や若手人材の中途採用、学生アルバイトの雇用などを希望通りにできなくなっているはずである。それを補うかたちで女性や高齢者が労働市場に参入しているわけだが、彼ら彼女らを前にしても、企業が

「戦力とはみなせない」と感じている可能性がある。

もう1つの理由は、女性や高齢者には非正規従業員が多いこと、そして正規従業員であったとしても柔軟な働き方(短い労働時間や少ない労働日数)を望み、また、実践している人も少なくないことがあるだろう。就業者の「人数」は減っていないくとも、実際に投入できる労働量は減少しており、それが人手不足感を押し上げている可能性がある。

図表④ 年齢階級別の労働力人口と就業者数の推移



出典：総務省「労働力調査」

## 労働力充足・不足の二極化

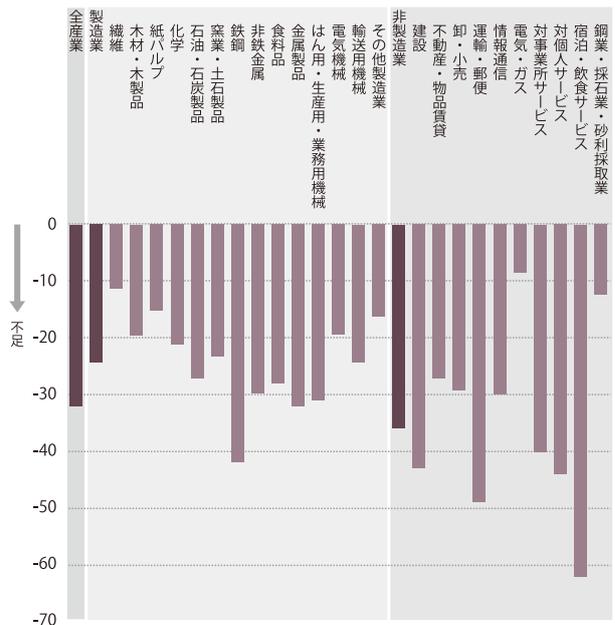
検討すべき第2の要素は、労働者を集められている企業と労働者を集められない企業の二極化という実態である。

雇用人員判断D.I.の業種別集計をみると、建設、運輸・郵便、対個人サービス(医療・福祉が含まれる)、宿泊・飲食サービスで人手不足感が強いことがわかる(図表⑤)。これらの業種は、いわば「不人気業種」でもある。リクルートワークス研究所の調査でも、これらの業種の企業では、採用活動を実施しても「人材を確保できなかった」と回答するところが多いことが確認されている。特に新卒採用では、人材を確保できた業界とで

きなかった業界との差が明白である(リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査(2019年卒)」「中途採用実態調査(2017年度実績)」による)。

次に企業規模別でみると、人手不足感は、大企業よ

図表⑤ 業種別雇用人員判断D.I.

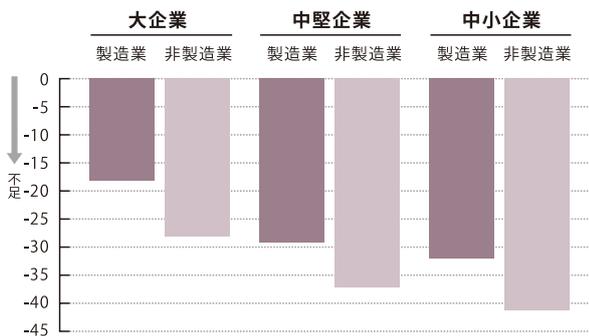


出典：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(2018年3月)

りも中堅企業、中堅企業よりも中小企業でより強いことがわかる(図表⑥)。前述のリクルートワークス研究所の調査でも、企業の人数規模別の大卒求人倍率は、1000人以上の企業では現在まで長期的に1.0倍未満であるのに対し、1000人未満の企業では2014年以降1.0倍を超え、直近の2019年は約2.2倍となっている。大企業では求人すれば人は確保できているということでもあり、人手不足をより強く実感しているのは、当然のことながら中堅中小企業なのである。

さらに、地域別の有効求人倍率をみてみる(図表⑦)。一般的には「地方には雇用がない」といわれる。そうであれば人が余っていてもおかしくない(有効求人倍率は1.0倍を切っていない)が、実際には全国平均(2017年度は1.54倍)以上の有効求人倍

図表⑥ 企業規模別雇用人員判断D.I.



注:大企業=資本金10億円以上、中堅企業=同1億円以上10億円未満、中小企業=同2,000万円以上1億円未満  
出典:日本銀行「全国企業短期経済観測調査」(2018年3月)

率を示す府県も少なくない。福井県の2.02倍、石川県の1.89倍、広島県の1.88倍、富山県の1.86倍、岐阜県の1.85倍、岡山県の1.81倍などが高い(東京都は2.09倍)。地方には中小企業が多いため、中小企業が人手不足ということはそのまま地方で人手不足が起きている、ということでもあるのだ。

ここまでみてきた通り、人手不足感はすべての企業で一様に高まっているのではなく、業種、企業規模、地域などによって明確な差が生じている。就業者数の多いサービス産業や、数の多い中小企業などで人手を確保できていないことが、景況感と乖離するほどの人手不足感の高まりを生んでいる可能性がある。

図表⑦ 地域別有効求人倍率(倍)

全国	1.54	群馬県	1.62	長野県	1.63	和歌山県	1.29	福岡県	1.54
北海道	1.14	埼玉県	1.26	岐阜県	1.85	鳥取県	1.63	佐賀県	1.25
青森県	1.27	千葉県	1.28	静岡県	1.58	島根県	1.64	長崎県	1.20
岩手県	1.42	東京都	2.09	愛知県	1.86	岡山県	1.81	熊本県	1.64
宮城県	1.62	神奈川県	1.18	三重県	1.65	広島県	1.88	大分県	1.45
秋田県	1.41	新潟県	1.56	滋賀県	1.33	山口県	1.51	宮崎県	1.44
山形県	1.59	富山県	1.86	京都府	1.53	徳島県	1.41	鹿児島県	1.23
福島県	1.47	石川県	1.89	大阪府	1.62	香川県	1.75	沖縄県	1.13
茨城県	1.50	福井県	2.02	兵庫県	1.32	愛媛県	1.55		
栃木県	1.37	山梨県	1.41	奈良県	1.34	高知県	1.20		

出典:厚生労働省「職業安定業務統計」(2017年度)

## もう1つの人手不足

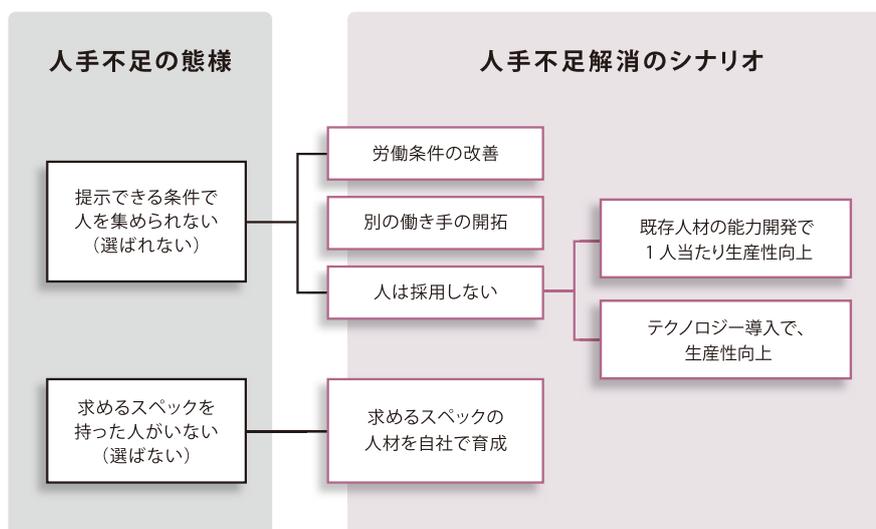
どこで人手不足が起こっているのかを考える視点を、もう1つ挙げておきたい。それは、AIやIoT、ロボティクスの進展を牽引する、先端IT人材の不足だ。プログラミングやシステム構築を学べる大学や学部・大学院は日本にはまだ少なく、また、優秀な人材は海外でも就職ができてしまうという現状があり、日本企業におけるAI・IoT人材の逼迫感はかつてなく強まっている。

経済産業省の試算では、2015年時点のIT人材の不足は約17万人で、2030年には約60万人の不足が見込まれる。特に、AIやビッグデータなどに携わる「先端IT人材」は2020年で4.8万人、「情報セキュリティ人材」は同19.3万人の不足が生じるという(経済産業省「IT人材の最新動向と将来推計に関する調査結果」2016年6月による)。こうしたAI・IoT人材の不足感は、企業の大小を問わず、また、今後すべての産業でAIやIoTの活用が進展することを考えれば業種を問わず、発生する。このようなかたちでの人手不足に我々はどのように対応するのかも、別途考えていく必要がある。

## 人手不足解消のシナリオ

さて、人手不足(採用未充足)がなぜ起こるか、その態様を分けてみるならば、「提示した条件で、欲しい人材が集まらない」というかたちと、「そもそも求めるスペックの人材が外部労働市場にいない」というかたちがある。それぞれに人手不足を解消するシナリオを考える必要があるだろう。その際には、従来の方法だけではなく発想の転換も必要である。図表⑧は、人手不足を解消する5つのシナリオを整理したものだ。ここからは、その5つのシナリオがどのようなものかを、事例を交えて解説する。

図表⑧ 人手不足解消のシナリオ



## シナリオ① 労働条件を改善する

提示した条件では人材を採用できないというかたちの人手不足を乗り越える最もシンプルな方法は、労働条件を改善することである。賃金アップ、労働時間縮減、非正規から正規への契約の切り替え、職場環境の改善などの打ち手があるだろう。こうした改善をもとに、自社あるいは自業界の魅力を向上させ、人々を引き付けるという地道な努力も必要だ。

こうした取り組みの事例としては、たとえば、2017年12月に建設業の業界団体である日本建設業連合会が発表した「週休二日実現行動計画」がある\*1。会員企業を挙げて2021年度末までに「週休2日」を実現しようとするもので、実現すれば大きな改善となり、業務の厳しさや労働時間の長さを理由に建設業界での就労を敬遠している人々を引き付けられる可能性がある。

また、クレジットカード大手のクレディセゾンでは、2017年9月に社員区分を撤廃し、全員を無期雇用としたうえで、賃金を含むすべての制度を統一する「全社員共通人事制度」を導入した\*2。約2200人の非正規

社員が無期社員に転換したという。

労働条件を改善することは、外部の人材を引き付けたり、内部の人材をリテンションしたりするのに有効である。ただし、待遇を改善したり休日を増やしたりするには、必ずコストが発生する。自社の利益でそのコストを吸収できない場合には(できない場合のほうが多いと考えられるが)、そのコストを「顧客に転嫁する」ことを視野に入れなければならない。デフレ経済のなか、モノやサービスの価格が上がることに慣れていない日本の顧客を相手に値上げなどを実行しなければならない点が、このシナリオにおける難点である。

## シナリオ② これまでにない働き手を開拓する

2つ目のシナリオは、これまで労働市場に参加していなかった人材群を、新たに呼び込むことだ。たとえば、社会人経験がありながら現在は仕事をしていない主婦等の女性、高齢者、外国人などが、典型的な「これまでにない働き手」ということになるだろう。これ以外に、40代前後になった「高齢フリーター」と呼ばれるような人

たちも、新たに企業に迎え入れて、働いてもらう可能性のある人材だ。

たとえば外国人については、2019年4月に施行された改正出入国管理法により、新たな在留区分が制定された。政府は特定5分野で2025年までに50万人の外国人労働者を増やすとしている。

また、ダイキン工業は2004年より「シニアスキルスペシャリスト契約社員制度」を導入している\*3。同制度は、65歳以上の「余人をもって代えがたい人材」を契約社員として再雇用する制度である。

また、高齢社という2000年に設立された会社がある。同社は、「定年を迎えても、気力・体力・知力のある方々に『働く場』と『生きがい』を提供していく」という理念を持つ、定年後のシニア活用に特化した人材紹介・派遣企業である。60～79歳のシニア人材のみを派遣しているという\*4。

本稿の前半でみてきたように、若年就業者が減少した分を補ってきたのは女性や高齢者であることからわかる通り、「働けるけれど働いていない」人材や、日本以外からの人材を活用する視点は重要である。ただし、女性活躍や高齢者活躍の施策は既に相当程度、実行に移されている。今働いていない女性や高齢者をさらに労働市場に呼び込むには、より大きな国家政策的な対応が必要になるのは間違いない。また、外国人の就労を促進したいのであれば、企業内外にある「非・インクルージョン」と呼ぶべきさまざまな現状を、企業として、社会として正していく必要がある。ここでいう非・インクルージョンな現状とは、たとえば企業内では、英語などが通用しづらく、組織における、特に業務外のコミュニケーションにおいて疎外感を感じさせてしまうこと、企業の外では、住宅を借りるに際し、保証人という外国人には非常に難易度の高い条件をクリアしなければならないこと、などがある。

2番目のシナリオにもこれらの難点がある。

## シナリオ③

### 生産性向上で補う — 1

#### 既存人員の生産性向上

ここまでみてきた通り、労働条件の改善も、これまでにない労働力を新たに呼び込むことも、簡単なことではない。そこで、人手不足という状況自体を「無効化する」という発想の転換が必要になる。人口減少社会の日本では、長期的には人手不足がさらに進展することはわかっている。「何とかして人を確保する」という解決策だけでなく、「人手は要らない」「人は使わない」といえるような企業への変身を模索すべきなのだ。

その1つのありようが、既存人員の生産性の向上に投資する方法である。社員の職業訓練や能力開発により注力することや、業務の見直しにより、各業務に求められるクオリティや必要なリソースを明確にし、ムダな業務を徹底的に排除することなどが考えられる。

たとえば、介護・保育事業を展開するソラストという会社がある。介護事業といえば、人手不足感の非常に強い業種の1つであるが、この会社では、退職者が出た場合にも直ちには補充せず、現有人員で業務を回すことに挑戦することを習慣化した。トレーニングのためのコストは潤沢に準備し、社員同士がお互いに「これまでできなかったことができるようになった」ことを称賛しあうカルチャーを醸成した。生産性が向上し、以前よりも

\*1 日本建設業連合会「週休二日実現行動計画」ならびにパンフレット「建設業の週休二日を実現します」については、同会ウェブサイトでご覧できる。計画：<https://www.nikkenren.com/publication/pdf/267/shukyufutsukakoudoukeikaku.pdf>  
パンフレット：[https://www.nikkenren.com/publication/pdf/277/shukyuuhutsuka\\_pamphlet02.pdf](https://www.nikkenren.com/publication/pdf/277/shukyuuhutsuka_pamphlet02.pdf)

\*2 クレティセソンのプレスリリース(2017年8月14日)は同社ウェブサイトでご覧できる。[https://corporate.saisoncard.co.jp/wr\\_html/news\\_data/avmqks000009j73-att/20170814\\_Release\\_.pdf](https://corporate.saisoncard.co.jp/wr_html/news_data/avmqks000009j73-att/20170814_Release_.pdf)

\*3 ダイキン工業の「シニアスキルスペシャリスト契約社員制度」についてはリクルートワークス研究所『Works』153号の「特集 高齢者のポテンシャル」ならびにダイキン工業のウェブページを参考にしている。<https://www.daikin.co.jp/csr/employee/diversity.html>(2019年5月8日閲覧)。

\*4 高齢社については同社ウェブページを参考にしている。<http://www.koureisha.co.jp/about/>(2019年5月8日閲覧)。

少ない人数で業務を実行できるようになった事業所では、生産性向上の分だけ、昇給も実施されるという\*5。

## シナリオ④ 生産性向上で補うー2 テクノロジーで代替する

人が不足するとは、人という資源の調達コストが高くなることである。それはつまり、人を雇用するよりもテクノロジーを導入して生産性の向上を図るほうが安くつく可能性が生まれている、ということでもある。今後は、人にしかできないこと「だけ」を人にやってもらうという発想が必要になるであろう。機械の得意なことは人ではなく機械に任せる、RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などの自動化プログラムをより広範に適用する、ロボットやAIを活用する、といったことが考えられる。

たとえばRPAは、パソコン上で行われる“人間の判断を必要としない”単純な作業を自動化するプログラムを導入する手法だ。大規模なシステム改修などを必要とせず、現場で必要になったときに自動化プログラムをつくるので、費用やかかる時間などのコストが低減されるという特徴がある。日立ソリューションズは今では企業に対しRPA導入・構築のサービスを提供しているが、ビジネスを展開する前に、自社内でRPA導入のトライアルを実施した。RPAは通常「毎日、大量に、繰り返し」発生する作業を自動化する、と考えるのだが、「自動化したい仕事は何か」という発想では、RPA化したい業務はなかなかみえてこなかったのだという。「今、手作業でやっていることは何か」という視点で業務を抽出した結果、半年で延べ2500時間分の業務をRPAによって代替することができたという\*6。

また、スーパーマーケットやホームセンターを運営するトライアルカンパニーでは、「決済機能付き買い物カート」を導入することで、レジ業務をなくす試みを実施

している。レジ業務は、金銭を扱うために間違いが許されないという緊張感と、混雑時には顧客の行列と苛立ちを目の当たりにするというプレッシャーを伴う、従業員にとってもストレスのある業務なのだという。「顧客を待たせない、従業員も要らない」状態を模索した結果、セルフレジやセミセルフレジの導入を一步進めて、バーコードスキャナと決済システムを搭載した決済機能付き買い物カートを導入したのだという。事前登録した顧客は、購入する商品のバーコードをカートに備え付けられたスキャナに通したうえでカート上のかごに入れていく。買い物が終わり店を出るときに同カート専用レーンを通れば、あらかじめ作成してあるプリペイドカードで決済されて、そのまま外へ出ることができる。買い物かごは登録したときに「マイかご」として提供されるので、袋への詰め替えも不要で、そのまま持ち帰ることができるという\*7。

人手不足を解消すると同時に、人がやりたくないと感じる仕事をテクノロジーが代替することで、ストレスの軽減による生産性向上も実現する取り組みであるといえよう。

## シナリオ⑤ 求める技能を持つ人材を自ら育てる

最後のシナリオは、これまでとは異なり、そもそも求めるスペックの人材が希少でなかなか採用できないという場合の対処となる。ここでは、市場に存在しないなら「自ら育てる」しかないと腹を括ることが重要である。たとえば、大学や大学院と連携した専用講座の開発、海外を含む大学院への社員の派遣、社内大学の開設などが考えられる。

STANDARDという会社では、学生にAIの知識とスキルを教え、その後、IT系のベンチャー企業にインターンシップとして送り込む。データに触れて実践力を高めた学生を、今度は研修講師として企業に派遣するとい

う。新しい技術を獲得するなら、従来型の年長者が若手に教えるというかたちにこだわらず、先端技術を持つ若手が年長者に教えるという形式を受け入れるほうがいいというのは、同社代表取締役CEOの言葉である\*8。

また、2017年に大阪大学と包括連携契約を結んだダイキン工業は、共同研究や開発をしながら人材開発も同時に行う社内講座「ダイキン情報技術大学」を開講すると発表した\*9。

IT技術者などに顕著であるが、そもそもその知識や技術を持つ人材が希少ななかで、その人材の獲得を競い合うだけでは、採用条件や労働条件の引き上げ競争に陥り、すべての企業が疲弊することになる。その知識や技術を持った人材をいかに育てて増やすか、という発想が重要だ。ただし、人材育成には時間がかかる。企業体力のあるうちに、「育てる」ほうに方針転換する必要があるだろう。

## おわりに

ここまで人手不足の実態と、それを乗り越えるための5つのシナリオについて考えてきた。日本の人口減少は今後しばらくは止まることがないと予測されている以上、現在の人手不足感の高まりは、景気が後退したとしても解消するわけではない。不足する人員を何とかして充足したいのはどの企業も同じである。

労働条件の改善や労働市場に存在しなかった人材の獲得など、「何とかして人手を確保する」対策も必要だが、大事なのは、それだけでは、長期的にみて“負け試合”になるリスクが高すぎることである。「人手の要らない企業になる」という発想の転換により、生産性の向上、テクノロジーの最大限の活用といったことに挑戦していく必要がある。少し前に「AIが今以上に発達したら、人間の仕事が奪われるのではないか」という議論があったが、今やむしろ、機械にできることは機械に任せ、数少ない人間は「人にしかできないこと」に専

念すべき時代である。常にアンテナを張り巡らせ、自社の人材を「人にしかできない仕事」に就かせることができているかどうかを確認する姿勢が問われている。

\*5 ソラストについては、リクルートワークス研究所『Works』149号の「特集 人手不足を乗り越える」ならびにソラストのウェブページを参考にしている。

<https://www.solasto.co.jp/company/philosophy.html> (2019年5月8日閲覧)。

\*6 日立ソリューションズのRPA事業についてはリクルートワークス研究所『Works』149号の「特集 人手不足を乗り越える」ならびに日立ソリューションズのウェブページを参考にしている。<https://www.hitachi-solutions.co.jp/wsi/sp/rpa.html> (2019年5月8日閲覧)。

\*7 トライアルカンパニーについてはリクルートワークス研究所『Works』149号の「特集 人手不足を乗り越える」を参考にしている。

\*8 STANDARDについてはリクルートワークス研究所『Works』149号の「特集 人手不足を乗り越える」を参考にしている。

\*9 ダイキン工業の「ダイキン情報技術大学」については、同社ウェブページを参考にしている。<https://www.daikin.co.jp/press/2017/20171205/> (2019年5月8日閲覧)。

Naoko Ishihara: 主幹研究員 / 人事研究センター長

銀行、コンサルティング会社を経て2001年よりリクルートワークス研究所に参画。一貫して組織人事、人材マネジメントに関わるテーマにて研究を展開。近年のテーマはダイバーシティ&インクルージョンとタレントマネジメント。2015~2016年および2018年から研究所の機関誌『Works』編集長。著書に『女性が活躍する会社』(大久保幸夫との共著、日経文庫、2014年)がある。

# 長時間労働の是正と企業業績のゆくえ ～マネジャーの役割に着目して～

働き方改革のかけ声とともに、多くの企業で講じられている長時間労働の是正策。しかし、単なる労働時間の減少は、企業の利益ひいては日本経済の成長にとって明確な下押し圧力になる。経済の成長と労働時間の削減はどうすれば両立できるのか。ある企業の人事データの詳細分析から、その方略を探索した。

坂本貴志

近年、日本の働き方は大きく変わってきている。2017年3月28日、首相官邸の働き方改革実現会議において、働き方改革実行計画がまとめられた。その後、働き方改革実行計画に基づき、働き方改革関連法が成立。2019年4月1日に施行され、中小企業などを除き、法案の多くの規定が適用開始となった。

これに伴い、残業時間の上限規制も適用が始まっている。改正後の労働基準法第36条によれば、使用者が労働者を働かせることができる時間外労働時間は、原則として年360時間、月45時間以内となる。臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間未満、月100時間未満が上限として定められている。

今回の法改正で新たに導入された規制は、労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するために必要不可欠なものである。

しかしながら、労働時間は、企業が経済活動を営むうえで最も基本的な投入要素である。このため、これらの規制により労働時間に上限をはめれば、経済活動に対して負の影響が生じるのは、当然の帰結として起こり得る。

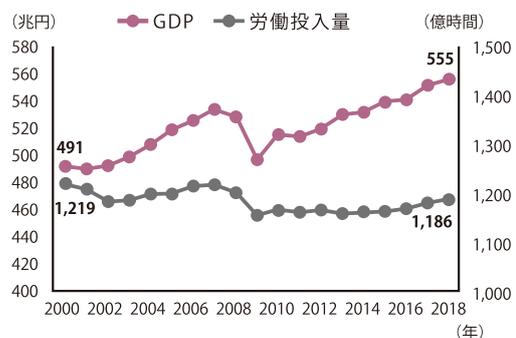
本稿では、これまで労働時間の変動が経済活動にどのような影響を与えてきたのか、その実態を分析する。

そして、労働時間の縮減による企業業績ひいては日本経済に対する負の影響を、どのようにすれば抑制できるか、分析と提言を行うこととする。

## 労働時間は長期的に減少傾向

まず、日本の実質GDPと労働投入量がどのように推移してきたのかを確認しておこう。図表①は実質GDPと年間総労働投入量(労働投入量)の推移を表したものである。2000年に490.9兆円だった実質GDPはこの20年弱で554.9兆円まで増加している。2012年以降の長期にわたる景気回復もあり、日本の経済は緩や

図表① 実質GDPと労働投入量



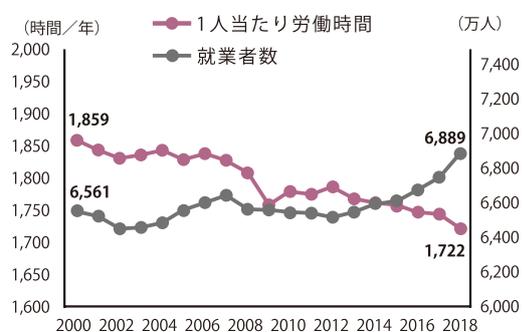
出典：内閣府「国民経済計算」

かながらも着実に拡大している。

一方、就業者数に1人当たり年間労働時間を乗じることで年間総労働投入量を算出すると、この間、労働投入量はむしろ減少傾向にあることがわかる。

労働投入量は2000年時点で1219億時間であったが、2018年には1186億時間となっている。労働投入量の減少は、1人当たり労働時間の減少によるところが大きい。1人当たり労働時間は1859時間(2000年)から1722時間(2018年)まで減っている(図表②)。

図表② 1人当たり労働時間と就業者数



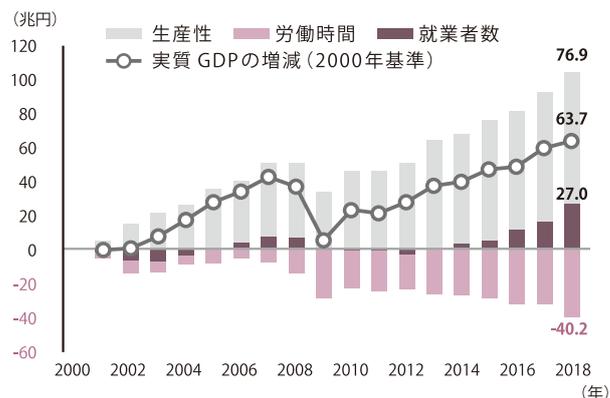
出典:内閣府「国民経済計算」

## 2000年以降、生産性の向上が経済成長を牽引

なぜ労働投入量が減っているのに、実質GDPは増加しているのか。それは、労働時間の減少による経済へのマイナスの効果を、生産性向上による経済へのプラスの効果が大きく上回っていたからである。これまでに、生産性の向上と労働時間の減少がそれぞれ実質GDPにどのような影響を与えてきたのかを分析するために、実質GDPの寄与度分解を行う(図表③)。

これをみると、まず、長期的な1人当たり労働時間の減少は、確かに経済の下押し要因となっている。2000年から2018年までで1人当たり労働時間は137時間減っているが、生産性一定の仮定をおけば、これによる実質GDPの減少寄与は-40.2兆円となる。

図表③ 実質GDPの寄与度分解(累積、2000年基準)



出典:内閣府「国民経済計算」

就業者の増加と生産性の向上は実質GDPをそれぞれ押し上げている。就業者数は6561万人(2000年)から6889万人(2018年)と328万人増加しており、これによる実質GDPへの寄与は+27.0兆円である。

1時間当たりの実質労働生産性は4026円(2000年)から4678円(2018年)まで上り、この19年間で16.2%上昇しており、実質GDPへの寄与は76.9兆円となる。結果として、2000年から2018年にかけて実質GDPは490.9兆円から554.9兆円まで63.7兆円(27兆円+76.9兆円-40.2兆円)増加した。

## 足元で進む労働時間の減少による経済への負の影響の拡大

単年の推移をみると、リーマンショック時の景気後退期を除けば、ほぼ一貫して生産性の向上が、経済を成長させていることがわかる(図表④)。

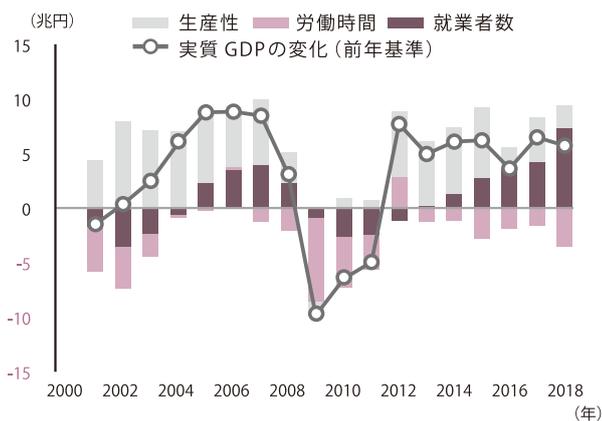
ただし、リーマンショック前の景気拡大期とリーマンショック後のそれとでは、起きている現象は異なる。すなわち、リーマンショック前は労働時間が増加するなかで経済が拡大しているのに対し、リーマンショック後では労働時間が減少するなかで経済が拡大しているのである。今回の景気拡張期では、働き方の見直しによって労働時間が減少するなかで、経済が成長しているの

がその特徴となっている。

足元の動きにさらに着目すると、労働時間によるマイナス寄与が拡大しており、かつ生産性の上昇幅が縮小している。また、その分、就業者数の増加が経済を押し上げている。

就業者数の増加は、女性やシニアの労働参加によって実現されている。現下の経済成長は就業者数の増加によって達成されているものの、活用できる労働力は限られていることから、将来的にはその効果は逡減していく可能性が高い。今後の経済を考えれば、労働時間の縮減が行われるなか、生産性の向上が実現しなければ、経済が低迷する可能性も生じてくる。

図表④ 実質 GDP の寄与度分解 (単年、3 年移動平均)



出典:内閣府「国民経済計算」

## 企業内部では何が起きているのか

以上、マクロ統計を用いて、労働時間の変動が経済にどのような影響を与えてきたかを考察した。

ここでは、やや視点を下げて、企業における従業員の労働時間と企業業績との関係について、実際に企業内部ではどのようなことが起きているのかを分析する。

本稿で分析の対象としている企業について、まず説明しておこう。今回、研究を行うにあたり、ある1つの企業(以下、「研究協力企業」という)と研究協力を結ぶことで、当該研究協力企業の一人ひとりの社員の労働時

間のデータやその社員が達成した業績のデータ(人事データ)を取得している。

この研究協力企業について、その業種はサービス業であり、他企業に向けて特定のサービスを提供しているBtoBの企業である。他企業と契約を結ぶことで、研究協力企業は他企業に対してサービスを提供し、サービスの完了とともに他企業から研究協力企業に対して支払いが行われる。

研究協力企業の営業社員は、他企業にサービスを受注してもらうための営業を行う。営業の結果、サービスの受注が決定すると、その後サービスが適切に提供されているか、サービス終了時まで監督を行うこととなる。研究協力企業の売上はこのような営業社員が獲得した受注決定額の集積となるため、各営業社員の受注決定額の多寡がその社員の業績とみなされる。

## 目標達成率を成果指標として分析を実施

今回は、この営業社員に着目して、営業社員の業績が投入される労働時間とどのような関係を示しているのか、分析を行う。なお、人事や経理等の間接部門に所属する社員などは、業績に値するものが定量的に把握できないため、今回の分析の対象外となる。

各営業社員が達成した業績を定量的に評価する場合、最も簡単な指標は受注決定額を対前年比でどのくらい増やしたのかという指標であろう。しかしながら、研究協力企業では、組織の改編が定期的に行われており、担当エリアなどが毎年変わってしまう。また、前年からの増減で業績の評価を行えば、前任の営業社員の力量に、現職の営業社員の業績評価が影響を受けてしまうという問題もある。

このため、研究協力企業では、このようなエリアの変更など定性的な情報を勘案し、会社が各営業社員に対して、受注決定目標額をそれぞれ設定している。そ

して、受注決定額を受注決定目標額で除して得た率を目標達成率として算出し、これを成果指標として人事考課を行っている。

今回、分析を行うにあたっては、この目標達成率を各社員の業績の代理変数として用いることとしたい。

## 長時間労働の営業社員は、高い業績を上げている

営業社員の労働時間と目標達成率との関係を確認してみよう。

取得した人事データでは、2017年の1年間における、四半期ごとの各営業社員の労働時間と目標達成率のデータが存在する。今回は、この四半期のデータをプールして分析を行う。ただし、労働時間が極端に短いまたは長い場合や、目標達成率が極端に高い場合、またももとのデータが欠損値となっている場合には、当該データを欠損値として処理して分析している。

まず、労働時間と目標達成率の散布図をとった(図表⑤)。この散布図をみると、やはり労働時間と目標達成率には正の関係があることがみてとれる。労働時間と目標達成率の相関をとったところ、相関係数は0.139となる。

四半期の労働時間を50時間ごとに区分し、これに応じて平均目標達成率を算出すると、その傾向はさらに鮮明にみてとれる。すなわち、四半期の労働時間が

400時間以上450時間未満の営業社員の平均目標達成率は93.3%となるが、450時間以上500時間未満では94.1%、500時間以上550時間未満で95.8%、550時間以上600時間未満で102.5%、600時間以上で111.1%となる。労働時間が長い営業社員ほど高い業績を上げているのである。

## 労働時間が長いマネジャーは、必ずしも高い業績を上げていない

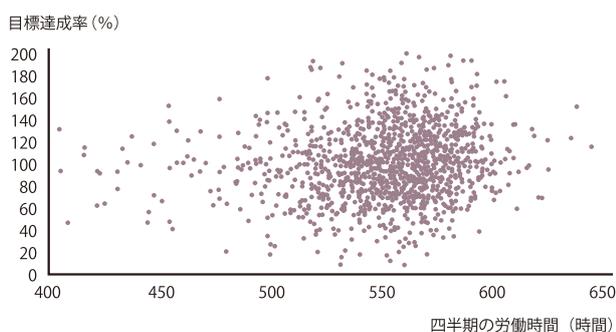
次に、その営業社員の上司であるマネジャーについても分析してみよう。

研究対象企業では、各営業社員を束ねるマネジャーが存在している。マネジャーが管轄する部下の人数は部署によって異なるが、概ね1人のマネジャーが数名の営業社員を担当していることとなる。

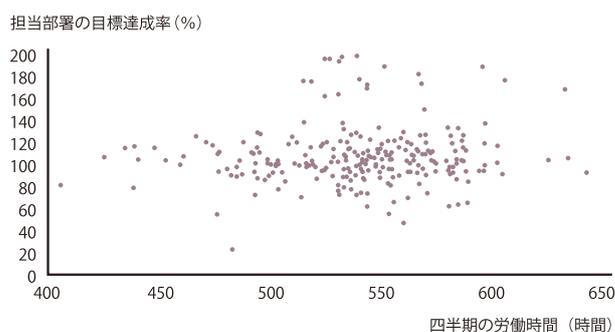
マネジャーの役割は、営業社員が高い受注決定額を達成できるよう、その環境を整備し支援することにある。これを踏まえると、マネジャーが管轄する部署の営業社員が達成した目標達成率の総計が、マネジャーの業績に相当するものと考えてよいだろう。

マネジャーの業績とマネジャー自身の労働時間にはどのような関係がみてとれるか。図表⑥をみると、必ずしも長い労働時間のマネジャーがよい業績を残しているわけではないことがわかる。たとえば、担当部署の目標達成率が200%近いマネジャーを抽出すると、その

図表⑤ 営業社員の労働時間と目標達成率の分布



図表⑥ マネジャーの労働時間と担当部署目標達成率の分布



四半期の労働時間は600時間前後も一定数いるものの、500時間台前半に多く分布している。さらに600時間以上の長時間労働を行っているマネジャーの目標達成率は100%近くに多く分布している。

実際にマネジャーの四半期の労働時間と担当部署の目標達成率の相関係数は-0.02となっており、ほとんど関係性がない。マネジャーの長時間労働は必ずしも担当部署の高い業績につながっていないのである。

## 働き方の見直しにあたっては、マネジメントがカギに

以上、実際に企業内部の現象をみても、労働時間の長さや営業社員の業績との間には正の相関があることがわかった。マクロ統計からみた通り、経済活動を営むにあたり、労働時間は最も基本的な投入要素である。そして、労働時間を縮減しつつ、経済活動への負の影響を抑制することは一般に考えられている以上に困難なことなのである。

しかし、マネジャーに関しては労働時間と業績との間に明確な関係はみとれなかった。ここに、労働時間縮減と企業業績向上の両立に向けた大きなヒントが隠されているのではないかと。

## マネジャーの行動に関する調査を実施

マネジャーについては、なぜ労働時間が成果に直結しないのか。マネジャーの労働時間と業績との間にどのようなメカニズムが働いているのかを調査するために、研究協力企業に対し、アンケート調査を行った。

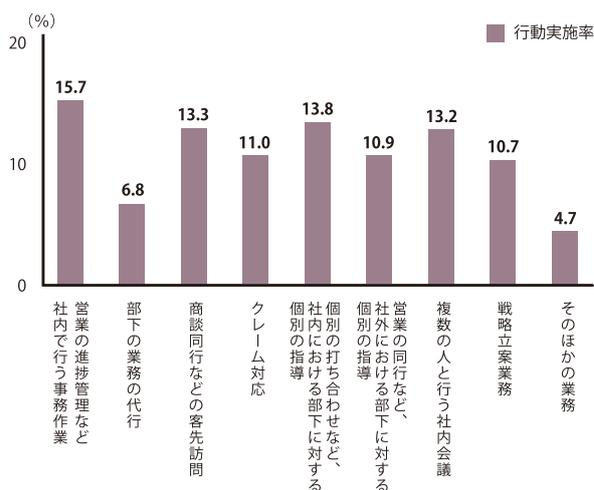
このアンケートでは、マネジャーが実際にどのような行動を行っているのか、マネジャー本人に対して調査を行っている。営業担当部署の77名のマネジャーに対してアンケート調査を行い、その回収数は74名と、大半のアンケート対象マネジャーから回答を得ている。

アンケート調査の集計結果をみてみよう。本アンケート調査では、「平均的な一日において、それぞれの行動にどれくらいの時間をかけていますか。以下の分類ごとに、一日の労働時間を100としたうえで、おおよその割合をお答えください」という設問を用意したうえで、各行動の実施率を聞いている(図表⑦)。

選択肢は、研究協力企業との綿密なすり合わせのうえで、マネジャーの行動を9つに分けている(図表⑧)。

マネジャーの各種行動の平均実施率を算出したところ、9つの行動について、業務時間のなかで一定の比率をかけていることがみとれ、マネジャーの行動の要件定義が適切に行われていることが確認できる。

図表⑦ マネジャーの各行動の実施率



図表⑧ マネジャーの行動

行動	行動の内容
行動1	営業の進捗管理など社内で行う事務作業
行動2	部下の業務の代行
行動3	商談同行などの客先訪問
行動4	クレーム対応
行動5	個別の打ち合わせなど、社内における部下に対する個別の指導
行動6	営業の同行など、社外における部下に対する個別の指導
行動7	複数の人と行う社内会議
行動8	戦略立案業務
行動9	その他の業務

## 指導の時間は業績を高めるが、労働時間への影響は存在しない

以上のアンケートデータをマネジャーの担当部署の総労働時間や目標達成率などの人事データと接続させ、マネジャーの行動と担当部署の労働時間、業績との関係性を分析した。

マネジャーの各種行動と部署の目標達成率との相関係数を調べたところ、マネジャーが部下に対する個別の指導に多くの時間をかけることが、その部署の業績により影響を与えることがわかる(図表⑨)。マネジャーによる部下の指導が部下の職務遂行能力を向上させ、担当部署の業績を向上させている可能性がある。

一方で、このような行動は、マネジャー本人の労働時間や部下の労働時間には影響を与えない。本来、部下への指導に時間を割くのであれば、その分、マネジャー本人の労働時間や部下の労働時間は増えるはずである。それが起こらないのはなぜか。

マネジャーの各種行動間の相関をみると、部下への個別の指導に関しては、事務作業にかかる時間や社内会議にかかる時間などと負の関係がみとれる(図表⑩)。つまり、部下への指導に時間をかけているマネジャーは、当該業務以外にかかる時間を減らすことで、その時間を捻出しているのである。

また、マネジャーが部下に対して個別の指導を行っ

図表⑨ マネジャーの行動と業績、労働時間の関係

	業績		部下の労働時間		本人の労働時間	
	相関係数	有意水準	相関係数	有意水準	相関係数	有意水準
行動1	-0.140		0.077		0.166	
行動2	0.118		0.056		0.247	*
行動3	-0.047		-0.010		-0.001	
行動4	-0.020		0.003		0.028	
行動5	0.113		-0.155		-0.042	
行動6	0.376	***	0.029		0.080	
行動7	-0.172		-0.057		-0.278	**
行動8	-0.119		0.126		-0.069	
行動9	-0.024		-0.079		-0.145	

図表⑩ マネジャーの行動の相関

	行動1	行動2	行動3	行動4	行動5	行動6	行動7	行動8	行動9
行動1	—	-0.05	-0.26**	-0.36***	-0.21**	-0.22**	-0.05	-0.08	0.08
行動2		—	-0.07	0.05	-0.18	-0.00	-0.18	-0.26**	-0.08
行動3			—	-0.19	-0.26**	-0.07	-0.21	-0.12	-0.10
行動4				—	-0.07	-0.08	0.06	-0.28**	-0.18
行動5					—	0.33***	-0.16	-0.17	-0.17
行動6						—	-0.40***	-0.18	-0.29**
行動7							—	0.07	-0.19
行動8								—	0.18
行動9									—

ても、部下の労働時間は長くならない。上司による指導は、それ自体は当然として部下の労働時間の増加要因となる。しかしながら、結果として部下の労働時間への影響が観察されないということは、上司による部下への指導によって、部下もそのほかの業務に対する処理時間を短縮化させているものと推察される。

## マネジャーの行動が変化すれば、労働時間の縮減と業績向上は両立可能

長時間労働の是正は、自然体では経済へ負の影響を与える。今後、経済が力強く成長していくためには、労働時間減少による経済への負の影響を上回るような、生産性の向上が必要である。

そして、労働時間を減少させていくなかで生産性を向上させていくために、そのカギになるのは、マネジャーの役割だ。本研究では、マネジャーが部下への個別の指導というマネジャー本来の業務に集中できる環境をつくるのが、企業の生産性の向上につながる可能性を示したが、生産性向上につながるマネジャーの取り組みはこの限りではないだろう。労働時間の縮減と企業業績の向上との両立に向けて、多くの企業で業務プロセスのさらなる改善が行われることを期待したい。

Takashi Sakamoto: リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト

一橋大学国際公共政策大学院公共経済専攻修了後、厚生労働省入省。社会保障制度の企画立案業務に従事した後、内閣府経済財政分析担当、三菱総合研究所政策経済研究センターにおいて雇用・労働経済分野を中心とした調査・分析業務を行う。2017年10月よりリクルートワークス研究所に参画。

---

# ジョブ・アサインメントスキルが マネジャーを変える

現代のマネジャーは、かつてないほど多様な課題を解決しなくてはならない。

課題の質は絶えず変化し、かつ複雑化している。

このような状況のなかで、マネジャーはどのようにして業績目標を達成しつつ、部下も育て上げていけばよいのか。

現代のミドルマネジャーにとって必携の、新たなマネジメント論を提唱する。

————— 津田 郁

多様な部下のマネジメントと育成、長時間労働の是正、コンプライアンス(法令遵守)の徹底。一般に中間管理職と呼ばれるミドルマネジャー(以下、マネジャー)は、ひと昔前には存在しなかった課題を抱えながらマネジメントを実行していかななくてはならない。

経営者や企業人事が、働き方改革もダイバーシティマネジメントも、現場のマネジャーが責任を持って遂行しろ、というのは簡単だ。だが、そのための新たな知識やマネジメントの手法、いわば武器や戦い方の知恵は誰からも授かっていないのが現状だ。この状況のなかで業績を最大化しつつ、部下も育て上げるためには、現代のニーズに合ったマネジメントの方法論が必要である。

このような問題意識を発端に、リクルートワークス研究所では、現代のマネジャーが持つべき具体的なスキルを明らかにする研究プロジェクトを行った。本稿は、その一連の研究プロジェクトの成果をまとめたものである。最初に、現代のマネジャーにとって必携の「ジョブ・アサインメント」のスキルについて紹介する。次に、2度の定量調査の結果によって明らかになったジョブ・アサインメントの効果について、「業績達成」と「人材育成」の2つのパートに分けて解説する。なお、それぞれのパ

ートは、定量調査によって明らかになったことをまとめており、さらには、分析結果を現場でどのように活用すべきかについて記した。

---

## Part1

### ジョブ・アサインメントモデルとは

---

三隅<sup>じゅうじ</sup>不二氏が提唱したPM理論によれば、組織が存続するためには、業績達成(P)と集団の維持(M)という2つの基本的な機能の要件が満たされている必要がある。集団の維持とは、メンバーの将来について気を配ったり仕事上の相談に乗ったりするといった行動を指す。これらは、メンバー育成のための一連の支援行動と考えることもできよう。前述のように、マネジャーが解決すべき課題は膨大であるが、マネジャーのなすべきことの根幹は業績目標を達成することと、人材育成である。その2つを同時に実現するための方法論として、「ジョブ・アサインメント」に注目し、改めてその体系化を行った。

## なぜ、ジョブ・アサインメントなのか

チームとして業績を達成するためには、チームのメンバーそれぞれが自分に割り当てられた職務を、目的通りに遂行する必要がある。したがって、マネジャーのメインの仕事とは、チーム全体のミッションを職務に分解し、それらのどれを誰に任せるかを決定すること、そして、部下がその職務を遂行するのをサポートすること、となる。通常、ジョブ・アサインメントとは「職務の割り当て」を意味する。我々は、単なる「職務の割り当て」のみならず、このプロセス全体をジョブ・アサインメントと位置づけた。

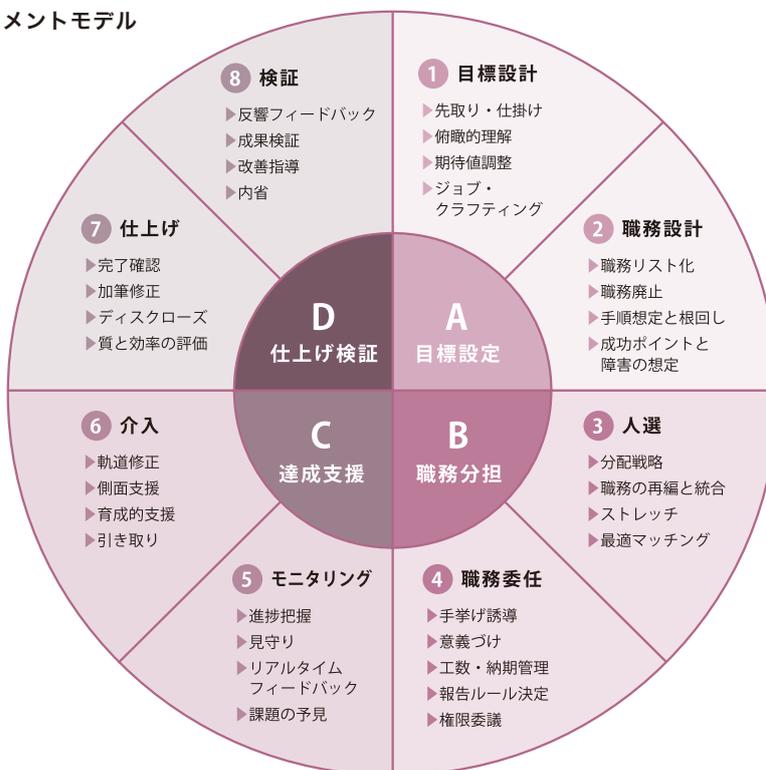
ここで大切なのは、部下が最も成長するのは、職務遂行を通じてであるという事実だ。だからこそ、マネジャーによるジョブ・アサインメントは、業績達成のみを確実にすればいいというものではなく、そのプロセスにおいて人材育成の機能も果たさねばならないのである。マネジャーは「業績達成」と「人材育成」を別々に実施

するのではなく、両者を統合して、職務を通じて部下を成長させられるようにならなくてはならない。どの部下にどの職務を任せるかをデザインすることは、ジョブ・アサインメントの中核となる行動だが、ここでは、業績を達成できるかという視点だけでなく、部下一人ひとりがその職務を通じてどのように成長するか、という視点も込める必要があるのだ。

## ジョブ・アサインメントモデルの全貌

我々は、ジョブ・アサインメントを「組織として達成すべき目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化したうえで割り当て、その職務を達成するまで支援すること」と、職務の割り当ての前後のプロセスも含めた広い範囲の概念として定義した。定義に基づいて体系化したジョブ・アサインメントの全貌が図表①である。本モデルを導出するにあたっては、まずミドルマネジメントに関する文献調査を土台にジョブ・アサインメントの仮説

図表① ジョブ・アサインメントモデル



図表② ジョブ・アサインメントの具体的な行動

ステップ ①	<b>目標設計</b> : 目標を総合的な視点で捉えて、よりよい目標を設計する	
	行動	先取り・仕掛け ▶ 組織の中長期的なビジョンに照らし合わせて、自ら目標を設定し、上部組織に提案する
		俯瞰的理解 ▶ 上部組織から課された目標について、経営・事業戦略との関連性から位置づけを理解する
		期待値調整 ▶ 上部組織から課された目標であっても、鵜呑みにせず、納得のいくかたちになるよう交渉・調整する
		ジョブ・クラフティング ▶ 上部組織から課された目標を咀嚼し、自分の言葉に置き換え、目標を部下と共有する
ステップ ②	<b>職務設計</b> : 目標を達成するための職務を洗い出し、それらの職務の要点を明確にする	
	行動	職務リスト化 ▶ 目標を達成するための職務をリストアップする
		職務廃止 ▶ ルーティンで続いている職務のうち、不要なものは廃止する
		手順想定と根回し ▶ 職務のスケジュール・納期を想定し、ほかの職務のボトルネックになるものは事前に準備を進める
		成功ポイントと障害の想定 ▶ 目標を達成するまでの道筋をイメージし、成功のポイントや障害を考える
ステップ ③	<b>人選</b> : 職務に求められるスキルと部下のスキルや特徴を考慮して、職務を任せる部下を選ぶ	
	行動	分配戦略 ▶ 確実に目標を達成するために、職務を分割して任せるか、重複して任せるか、職務の分配戦略を決める
		職務の再編と統合 ▶ 部下の働くうえで制約などを理解し、職務をどう組み合わせるか、分割するかを検討する
		ストレッチ ▶ 今期、特に成長させたい部下を選ぶ
		最適マッチング ▶ それぞれの職務に求められる知識・スキル・経験を洗い出し、それぞれの部下の知識・スキル・経験や志向、適性と照らし合わせて任せる職務を決める
ステップ ④	<b>職務委任</b> : 部下が納得して職務に取りかかれるようなかたちで、職務を任せる	
	行動	手挙げ誘導 ▶ 任せる職務を、部下が自ら選び取ったかのように仕向ける
		意義づけ ▶ 部下に、任せる職務の重要性や意義・意味を理解させる
		工数・納期管理 ▶ 部下との協議のうえで、職務を達成するために必要な時間を想定し、納期を決める
		報告ルール決定 ▶ 進捗状況の報告のタイミング・方法を取り決める
		権限委譲 ▶ 部下に仕事を任せる際、仕事を遂行するために必要な権限を部下に与えている
		ステップ ⑤
行動	進捗把握 ▶ さまざまな方法を通じて、進捗状況を把握する	
	見守り ▶ 原則として、口出しせずに見守る	
	リアルタイムフィードバック ▶ リアルタイムでのポジティブなフィードバックにより、部下の高い意欲を継続させる	
	課題の予見 ▶ 職務の進捗状況や部下の状態から、起こり得る問題を想定しておく	
ステップ ⑥	<b>介入</b> : 部下や職務が望ましくない状態であるときは、介入して本来のあるべき状態に回復させる	
	行動	軌道修正 ▶ 部下の行動の方向性が本来の道筋から逸れている場合は、軌道を修正する
		側面支援 ▶ 部下の状態がよくないときは、原因を突き止めて、それを取り除くための支援をする
		育成的支援 ▶ ひとり立ちしていない部下が困難に陥った場合は、引き続き職務を任せつつも、自身や先輩を使ったサポートをする
		引き取り ▶ 部下だけでは解決が難しい深刻なトラブルが起きた場合には、マネジャーが責任を持って問題を解決する
ステップ ⑦	<b>仕上げ</b> : 部下に委任した職務を完遂させ、アウトプットの価値を高める	
	行動	完了確認 ▶ 部下に職務をやり切らせて、達成感を持たせる
		加筆修正 ▶ アウトプットに対してひと手間加えて、受け取り手にとって価値が高くなるようにする
		ディスクローズ ▶ アウトプットを積極的に社内外に公開し、アピールする
		質と効率の評価 ▶ 完了した職務について、アウトプットの質と量および効率を評価する
ステップ ⑧	<b>検証</b> : 部下の職務の成果を評価し、自身の一連の行動についても振り返る	
	行動	反響フィードバック ▶ アウトプットした後の発展や社内外での反響について本人に知らせる
		成果検証 ▶ よい成果を出せた要因について本人に振り返らせて、成果を検証する
		改善指導 ▶ 成果が芳しくなかったときに、その原因を内省させ、次に向けた改善策を練る
		内省 ▶ 人選・職務委任・モニタリング・介入のステップを中心に、自身の方針や行動について振り返る

注:ジョブ・アサインメントモデルのより詳細な解説はリクルートワークス研究所のウェブサイトを参照。

モデルを構築した。次に、実際に高いチーム業績を継続的に実現しているマネジャーたちへのヒアリングを実施することでモデルを完成させた。

ジョブ・アサインメントモデルは4つのステージ、8つのステップ、33の具体的な行動で構成される。これらの行動を一連のプロセスと捉えて、繰り返していくことで、「業績達成」と「人材育成」を同時に実現するのだ。なお、8つのステップと33の具体的な行動それぞれについての説明は、図表②を参照されたい。

## Part2

### ジョブ・アサインメントで チームの業績を高める

モデルで示したジョブ・アサインメントにおける各行動が、本当に実行されているのか、実行した場合には具体的にどのような成果を生むのかを明らかにするために、我々は、約1200名の現役のマネジャーに対するアンケート調査<sup>\*1</sup>を実施した。本パートでは、ジョブ・アサインメントの実施状況や、業績が高いマネジャーのジョブ・アサインメントの特徴などについて説明する。

### ジョブ・アサインメントの実態

最初に、ジョブ・アサインメントと業績の関係を調べた。図表③のように、直近4回の業績目標の達成状況に応じて、マネジャーを業績高群・中群・低群に区分した。高いチーム業績を実現するマネジャーは、中群や低群のマネジャーに比べて、すべてのジョブ・アサインメント行動においてその実施状況の数値が高いことが確認された。高群のジョブ・アサインメントの実施状況は平均3.80であるのに対して、中群の実施状況は3.63、低群の実施状況は3.46であった（実施状況の

最低値は1、最高値は5）。

### 高業績マネジャーが重視する ジョブ・アサインメント

業績高群のマネジャーで特に高い実施率が確認された5つのジョブ・アサインメント行動を図表④に示している。これら5つの行動のなかで「引き取り」と「反響フィードバック」は、中群・低群でも実施率が高い行動として確認された。また、「育成的支援」は中群でも高い実施率が示された。一方で、「進捗把握」と「質と効率の評価」は、高群で特に高い実施率が確認された行動である。ここでは、この2つの行動についてその内容を解説する。

まず、「進捗把握」は部下が職務を進めているときに行うもので、さまざまな方法を通じて、部下の業務が滞りなく進んでいるのかどうか、状況を把握する行動である。部下の職務の状況によっては、その職務をそのまま部下に任せるか、引き取ったり、伴走したりするなどの支援をするかといった判断が必要になることがある。進捗把握を普段から実践していれば、よりの確な判断が可能になるため、支援のタイミングを逸したり、過度に支援をしてしまったりすることを防げる。

図表③ 業績によるマネジャーの区分

マネジャー区分	直近4回の チーム業績目標 達成回数	ジョブ・アサインメントの 実施状況 (全項目の平均値)
業績高群	4回、3回	3.80
業績中群	2回	3.63
業績低群	1回、0回	3.46

\*1 リクルートワークス研究所「マネジメント行動に関する調査I」(2017年)。

次に、「質と効率の評価」であるが、これは部下が職務を完了した段階に実施する行動で、完了した職務についてアウトプットの質と量および効率を評価することである。アウトプットの質や効率を適正に評価するためには、普段から部下の職務の進め方を観察していることが欠かせない。部下が職務を進めているときに、進捗把握を実践しているからこそ、職務が完了する段階で効率面も含めてアウトプットを評価することが可能になると考えられる。

## ジョブ・アサインメントでチームを変える

ここまで述べた通り、業績が高いマネジャーは、業績が低いマネジャーに比べて、すべてのジョブ・アサインメント行動の実施率が高い。マネジャーが高業績を実現するためには、ジョブ・アサインメント行動を一連のプロセスと考え、それぞれの行動を丁寧に実施していくことが重要なのだ。

しかしながら、ジョブ・アサインメントの各行動すべての実施率を同時に高めていくことは、現実的には容易なことではない。ここでは、33のジョブ・アサインメント行動のなかで、特にどの行動を実践していくべきかという問いに示唆を与えるために、業績の高群と低群でとりわけ実施率の差が大きいジョブ・アサインメント行動について紹介する。

## 業績の高低によるジョブ・アサインメント行動の違い

前項では、業績が高いマネジャー群において、とりわけ実施率が高いジョブ・アサインメント行動を紹介した(図表④)。一方で、図表⑤は、高業績のマネジャーと低業績のマネジャーのジョブ・アサインメント行動を比較し、特に実施率の差が大きい5つのジョブ・アサインメント行動を示したものである。5つのジョブ・アサイン

図表④ 高業績マネジャーにおいて実施率が高い5つのジョブ・アサインメント行動

ジョブ・アサインメント行動	ジョブ・アサインメント行動の内容
引き取り	部下だけでは解決が難しい深刻なトラブルが起きた場合には、マネジャーが責任を持って問題を解決する
育成的支援	ひとり立ちしていない部下が困難に陥った場合は、引き続き職務を任せつつも、自身や先輩を使ったサポートをする
進捗把握	さまざまな方法を通じて、進捗状況を把握する
反響フィードバック	アウトプットした後の発展や社内外での反響について本人に知らせる
質と効率の評価	完了した職務について、アウトプットの質と量および効率を評価する

メント行動は、「先取り・仕掛け」「期待値調整」「見守り」「リアルタイムフィードバック」「ディスクローズ」である。

「先取り・仕掛け」と「期待値調整」は、いずれもチームの目標設計段階で実践されるべきジョブ・アサインメント行動である。これら2つの行動に共通する特徴は、マネジャーがプロアクティブに上部組織に働きかけるといふ点である。マネジャーは、多様な関係者の連結ピンの役割を持つ存在であるといわれる。多様な関係者とは、部下、上部組織、社内外の関係者などが該当する。業績が高いマネジャーは、業績が低いマネジャーに比べて上部組織への働きかけをより実施していることがわかる。言い換えれば、業績が低いマネジャーは、部下に対してだけでなく、上部組織などのチームを取り巻く関係者への働きかけを意識すべきである。

次に、「見守り」と「リアルタイムフィードバック」についてみていこう。これらの行動はともに、部下が職務を進めている段階でマネジャーが実施すべきものである。「見守り」および「リアルタイムフィードバック」に、前述した「進捗把握」を合わせると、業績が高いマネジャーは「さまざまな方法を通じて部下の職務の状況を観察

しつつ、基本的には口出しをせずに見守り、よい行動についてはリアルタイムでほめている」ということができる。マネジャーが、部下を支援したり、時には部下の職務を引き取ったりすることはチームの業績を達成するために必要な行動であるが、業績が高いマネジャーは、まずは「見守り」や「リアルタイムフィードバック」といった行動を実施していることがわかる。

最後の「ディスクローズ」は、部下が職務を完了した段階において、よい成果であった場合は積極的に周囲に広めてやることを意味している。高い業績を実現しているマネジャーは、よい成果を出した部下の職務を直接評価するだけでなく、周囲に対して部下が出した価値をアピールする工夫をしていることがみてとれる。

先に述べた通り、ジョブ・アサインメントのすべての行動を即座に実施することは難しいかもしれない。しかし、まずは上記に挙げた行動から1つずつ実践していくことで、より高い業績を実現できるマネジャーへと変わっていくことは可能である。

次のパートでは、ジョブ・アサインメントと人材育成の関係について詳しくみていく。

図表⑤ 業績の高低で実施率の差が大きい  
5つのジョブ・アサインメント行動

ジョブ・アサインメント行動	ジョブ・アサインメント行動の内容
先取り・仕掛け	組織の中長期的なビジョンに照らし合わせて、自ら目標を設定し、上部組織に提案する
期待値調整	上部組織から課された目標であっても、鵜呑みにせず、納得のいくかたちになるよう交渉・調整する
見守り	原則として、口出しせずに見守る
リアルタイムフィードバック	リアルタイムでのポジティブなフィードバックにより、部下の高い意欲を継続させる
ディスクローズ	アウトプットを積極的に社内外に公開し、アピールする

## Part3

### 部下を育てるジョブ・アサインメント

マネジャーが実践するジョブ・アサインメントは、部下の育成にも役立つものでなければならない、と主張してきた。ここでは、4000名超の部下に対する調査の結果から、ジョブ・アサインメントのどの行動が人材育成に役立つのかを考える。

#### ジョブ・アサインメントと人材育成の関係

マネジャーが、複数の部下のすべての行動を逐一指示・観察し、次に何をすべきかを教える、というように常に部下に寄り添うことは現実的に不可能である。チームが業績を達成し続けるためには、一人ひとりの部下が自律的に行動できるかどうか重要な論点になる。したがって、我々は、「部下が成長する」ということは、部下の「自律的に行動する力が高まる」ということであるという前提に立って、部下の自律的に行動する力を高めるのに効果のあるジョブ・アサインメント行動とはどのようなものかを考えた。

先行する研究では、自律的な行動がどのようなものによって規定されるかが明らかにされている。それをもとに、自律的な行動がどのように促進されるかを図表⑥のようにモデル化した。本人のももとのパーソナリティも自律的な行動の促進に影響を与えるのだが、ここではマネジャーからの働きかけが自律的な行動に影響を与えるという点に注目したい。この仮説モデルにしたがい、自律的に行動する力が伸びている部下は、マネジャーからどのような働きかけを受けているか、自律的に行動する力の高い部下は成果を生んでいるか、を明らかにするために、4000名超の部下レベルの人々を対象とした調査<sup>\*2</sup>を実施した。

\*2 リクルートワークス研究所「マネジメント行動に関する調査II」(2018)。

部下による、上司のジョブ・アサインメント行動の認知と、部下自身の自律的に行動する力の伸長の結果を用いて、図表⑥のモデルを検証した。その結果、上司によるジョブ・アサインメントが、部下の自律的な行動を促進していることが確認された。ジョブ・アサインメントは、業績達成に効果があるだけで

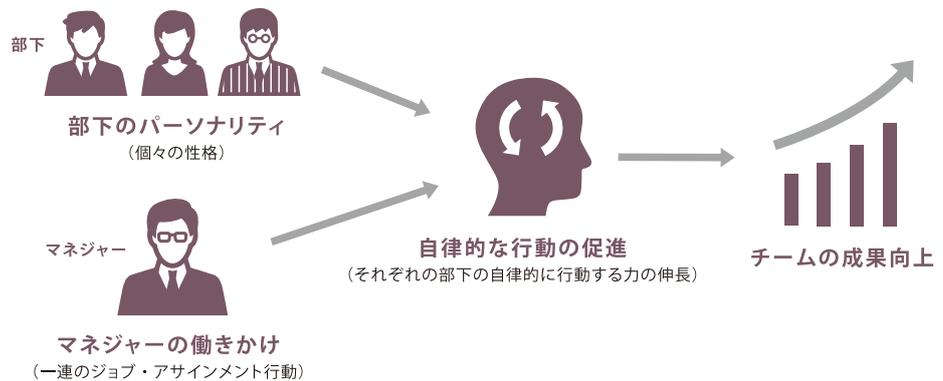
なく、人材育成にも効果を発揮するのだ。

次項からは、具体的にどのジョブ・アサインメント行動が、部下の自律的な行動を促進するか解説する。

## ジョブ・アサインメントで部下の自律的な行動を促進する

部下の自律的な行動を促進するために、マネジャー

図表⑥ 部下の自律的行動モデル



はどのようなジョブ・アサインメントを心掛ければいいのか。分析の結果、カギを握る8つのジョブ・アサインメント行動が明らかになった(図表⑦)。

ここではそれらの行動を、その性質に基づいて、「部下の自律的な行動を促進する4つの基本スタンス」にまとめ直して解説する。

図表⑦ 部下の自律的な行動を促進するジョブ・アサインメント行動

ジョブ・アサインメント行動	ジョブ・アサインメント行動の内容	スタンス
権限委譲	部下に仕事を任せる際、仕事を遂行するために必要な権限を部下に与えている	権限を委譲する
側面支援	部下の状態がよくないときは、原因を突き止めて、それを取り除くための支援をする	支援に徹する
育成的支援	ひとり立ちしていない部下が困難に陥った場合は、引き続き職務を任せつつも、自身や先輩を使ったサポートをする	
ディスクローズ	アウトプットを積極的に社内外に公開し、アピールする	価値を伝播する
反響フィードバック	アウトプットした後の発展や社内外での反響について本人に知らせる	
質と効率の評価	完了した職務について、アウトプットの質と量および効率を評価する	一緒に振り返る
成果検証	よい成果を出せた要因について本人に振り返らせて、成果を検証する	
改善指導	成果が芳しくなかったときに、その原因を内省させ、次に向けた改善策を練る	

## スタンス1「権限を委譲する」

1つ目のスタンスは、「権限を委譲する」である。これにはジョブ・アサインメント行動のうちの「権限委譲」が該当する。権限委譲は、部下に具体的な職務を委任するときにセットで実施されるべき行動である。具体的には、どの程度までであればマネジャーに相談せず、本人の裁量で職務の進め方や予算を決定してよいか明確にすることだ。また、部下が職務を進めやすいように、任せる職務に関係者がいる場合には、その関係者に対しても部下に委譲した権限のレベルを伝えておくことが重要である。

自分で決めることは、その決定に責任を持つことにつながり、その責任感が自律的な行動を促進する。自分で考え、責任を持って自分で物事を進めるための大前提として、どこまで自分が決定していいのかを部下が判断できるよう「権限」の範囲を明確にすることが重要だ。

権限委譲をしっかりしておけば、部下が自分で意思決定する機会を多くつくり出すことができる。ただし、部下に権限を委譲することは、マネジャーがその職務の責任を免れることと同義ではない。あくまで最終的な責任はマネジャーに帰属する。したがって、部下の職務の進捗状況を的確に把握して、時には支援をする必要があるのだが、この点についてはスタンス2で解説しよう。

## スタンス2「支援に徹する」

2つ目のスタンスは、「支援に徹する」である。職務を任された部下がそれを開始したときから、その職務を完遂するまでの間に発生する「側面支援」「育成的支援」というジョブ・アサインメント行動がこれに該当する。これは、部下が困難な課題にぶつかっているときには、原因や解決方法を一緒に考えるなどの行動を指す。特に、まだひとり立ちしていない部下が困難に陥っているときは、マネジャー以外に、先輩社員からもサポートが

いくように手はずを整えて、最後まで職務をやり抜けるように支援する。マネジャーは、部下の職務の進捗状況から、いずれ壁に直面しそうかどうかまで見通し、必要に応じて適切なサポートを行うことが重要だ。

支援が難しいのは、部下の権限を奪ってしまったり、部下が主体的に行動するのを邪魔してしまったりする可能性が常にあるからだ。部下を支援しているつもりでいて、実は過度に部下の職務に介入することがないように留意する必要がある。部下の職務の進め方に多少の懸念があるからといって過度に介入してしまうと、部下が「自分で考え、自分で物事を進める」状態ではなくなってしまい、結果として自律的な行動は阻害される。職務の進め方に唯一の絶対解があるわけではない。マネジャーは、部下を見守りつつ、時には我慢し、部下が主体的に職務を進めることをサポートする必要がある。

## スタンス3「価値を伝播する」

3つ目のスタンスは、「価値を伝播する」である。これには、ジョブ・アサインメント行動の「ディスクローズ」と「反響フィードバック」が該当する。部下が職務を完遂し、よい成果を上げたときは、その成果を対外的にアピールしてよい反響を起こすこと、そしてそのような反響が部下本人に届くようにすることである。主体的に取り組んだ職務における成果の価値が認められたことを、部下自身が実感できるようにするのがねらいである。職務の成果や価値は、実際に職務を進めている本人は気づきにくいものなので、全体を俯瞰できるマネジャーが成果の価値を見抜き、それを言語化して周囲と本人に伝えることが必要だ。

たとえば、部下がこれまでにないやり方で成果を上げたときには、その具体的な方法を他部署に“横展開”することなども、発信の方法の1つになる。

さらに、よい反響が部下の耳に届くようになれば、本人にとって大きな自信になる。部下が1つの職務を達

成したら、次はより責任の大きな職務に取り組んでもらいたいわけだが、部下に確かな手ごたえに裏付けされた自信が蓄積されていけば、困難な職務であっても臆せずに取り組めるようになるはずだ。このように、周囲からの評判なども、部下の自律的行動の促進に役立てることができる。

## スタンス4「一緒に振り返る」

4つ目のスタンスは、「一緒に振り返る」である。これには、ジョブ・アサインメント行動の「質と効率の評価」「成果検証」「改善指導」が含まれる。部下が職務を完遂した後、次の職務に取りかかる前に、今後に向けて一緒に振り返ることを習慣にしたい。具体的には、部下の完遂した職務を適正に評価してフィードバックし、部下の取り組みのなかで、よかった行動と改善が必要な行動について対話することである。部下自ら、自分の行動が質と効率の観点でどの程度の完成度であったかを理解し、次はどのように行動すればよいか腹落ちしている状態を目指すところだ。

「一緒に振り返る」際のポイントは次の2点である。1つは、部下が「頑張って成果を上げたら、しっかりと評価される」と納得するような評価を行うことだ。適正な評価は、自律的な行動が促進されるうえでの大切な要因である。適正な評価を行うためには、事前に職務の達成基準を明確にしておき、普段から部下の仕事ぶりをよく観察することが欠かせない。

もう1つのポイントは、一連の職務への取り組みを振り返り、なぜよい行動ができたのか(あるいはできなかったのか)、部下と一緒に真因まで掘り下げて考えることである。自律的な行動を一過性のものにせず、いつでも再現できるようになることが、本当の成長だ。マネジャーは、客観的な事実を伝えながら、部下が自分の言葉でよい行動や改善が必要な行動の真因を語れるように支援することが大切である。

## おわりに

本稿では、現代に必要な新たなマネジメントの方法論として、ジョブ・アサインメントを新たに定義しなおし、その内容と実践方法を提唱した。また、ジョブ・アサインメントが業績達成にも人材育成にも効果があることを、定量調査の分析結果によって明らかにした。

最後に、本稿で紹介した業績に効果があるジョブ・アサインメント行動と人材育成に効果があるジョブ・アサインメント行動をモデル上に示した(図表⑧)。ジョブ・アサインメントモデルをみてわかることは、業績や人材育成に効果があるジョブ・アサインメント行動は、「C. 達成支援」と「D. 仕上げ検証」に集中していることである。一方で、いわゆる狭義のジョブ・アサインメント(職務の割り当て)に該当する「B. 職務分担」には、ほとんどジョブ・アサインメント行動が確認されなかった。もちろん、「B. 職務分担」に含まれるジョブ・アサインメント行動のなかには、業績や人材育成に効果があるものも存在するが、相対的により効果が高いジョブ・アサインメント行動は、「C. 達成支援」と「D. 仕上げ検証」に多い。我々は、ジョブ・アサインメントを「組織として達成すべき目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化したうえで割り当て、その職務を達成するまで支援すること」と、職務の割り当ての前後のプロセスも含めた広い範囲の概念として定義したわけだが、上記の結果は、単に「職務の割り当て」という狭義のジョブ・アサインメントではなく、ジョブ・アサインメントを一連のプロセスとして捉えて実行していく重要性を示している。

次にわかることは、メンバーが職務を進める段階である「C. 達成支援」と、職務完了や完了後の段階である「D. 仕上げ検証」のいたるところに、チームの業績向上やメンバーを育てるための機会があるということである。これらの結果は、権限委譲とともに職務を部下に任せただけでも、いかにマネジャーがメンバーを支援することが重要であるかを示しているともいえよう。

マネジャーが進捗把握を欠かさず、適切にメンバーの職務を支援していくことがチームの業績最大化に寄与することは前述の通りである。また、人の成長の70%は仕事の経験が影響するといわれる。このことから、職務を進めているメンバーに、マネジャーがどのように働きかけるかがメンバーの成長に関わるのだ。

「D. 仕上げ検証」に含まれるジョブ・アサインメント行動は、職務の完了時・完了後に実施されるべきものである。この段階では職務は完了しているわけであるから、極端に言えばこれらの行動を実施しなくても短期的なチームの業績には影響がないかもしれない。しかし、分析の結果が示すように、実はこの段階に重要な行動が隠されているのである。

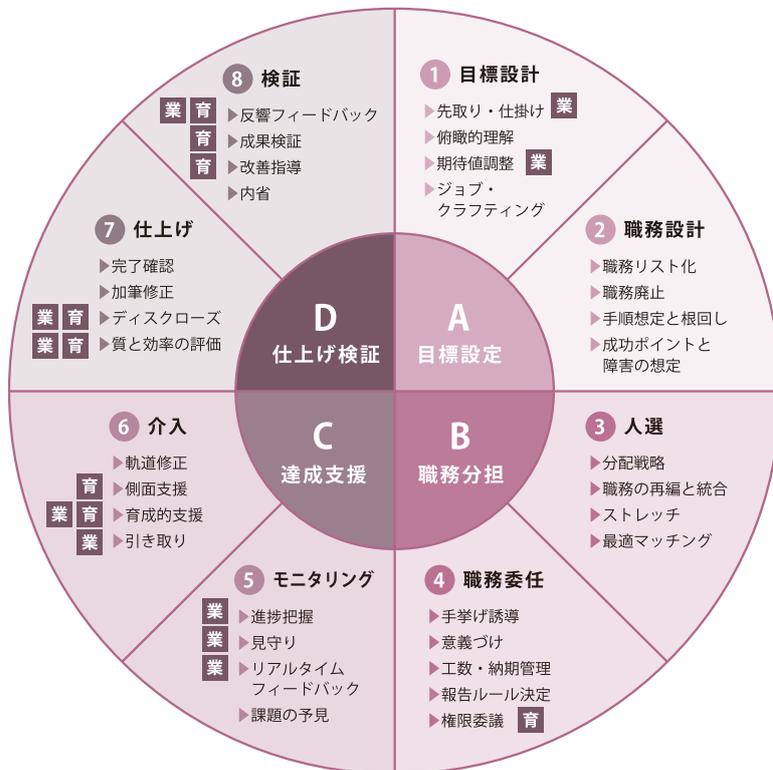
上記で紹介した業績や人材育成に効果があるジョブ・アサインメント行動は、2つの定量調査を、それぞれ異なる手法で分析した結果から抽出したものである。

極めて厳密な統計的手続きを施したものではないが、現場のマネジャーが実務で役立てるうえで一定の示唆を提供できると考えたためここに紹介した。本稿で紹介したジョブ・アサインメントモデルや分析結果が、マネジャーがチームの成果を向上させるために役立てば幸いである。

リクルートワークス研究所では、ジョブ・アサインメントモデルをより有用なモデルとするべく、継続して研究プロジェクトを実施している。現代の日本企業のみドルマネジメントでは、かつてないほどプレイングマネジャー化が進んでいる。今後は、自らもプレイング業務を担うプレイングマネジャーが、どのようなジョブ・アサインメントを重視して行うべきかについて明らかにしていく。

Kaoru Tsuda: リクルートワークス研究所 研究員  
2006年神戸大学経済学部卒業。大手金融機関を経て2011年からリクルートグループに参画。リクルート海外法人にてグローバル採用事業の責任者を務める。主に、ミドルマネジメントを研究領域とする。

図表⑧ 業績と人材育成に効果があるジョブ・アサインメント行動モデル



# 「社会人の学び」を解析する

## ～自己学習の実態、要因と効果～

人生100年時代においては、キャリアを転換させていくために

自ら学び続けることが必要だといわれるようになった。

しかしながら、企業主導の受け身の学びスタイルに慣れてきた私たち。

どうすれば人は学ぶのか。そもそも学べば報われるのか。

社会人の自己学習の実態を、「全国就業実態パネル調査」で検証する。

萩原 牧子

人生100年時代といわれ、人の寿命がますます長くなる。加えて、少子高齢化の影響で、仕事から引退する年齢が上がっているのが、職業人生も長くなる一方だ。他方、東京商工リサーチのデータによれば、2017年に倒産した企業の平均寿命は20数年だという。AIなどのテクノロジーやグローバル化の進展に伴い、経営環境の変化は厳しさを増し、今後、寿命が短くなる可能性もある。

これまでの「教育→仕事→引退」という人生3ステージが通用なくなり、学校を出て社会人になってからも主体的に学び続けることで、キャリアを転換させていく必要があるといわれるようになった。しかしながら、日本型雇用システムにどっぷり浸かってきた私たちは、「自分から学ぶ」ことに慣れていない。長期雇用を前提に、職務を限定されずに採用され、OJTやOff-JTといった企業主導の「受け身」の教育訓練によって職務の幅を広げてきたからだ。必要な学びは、企業から与えられるものであって、それをこなしていれば、企業内でのキャリアアップが実現した。その一方で、企業からの指示ではなく、自分から学んだとしても、その努力が企業で評価されるかは疑わしかった。

時代が変わり、自学自習が必要だといわれても、戸

惑う人は多いだろう。個人的な努力だけで、受け身の姿勢を脱することは容易ではない。まず、どうすれば人は学ぶようになるのか、また、学べば報われるのかといった、社会人の自己学習の実態を正確に把握する必要があるだろう。

リクルートワークス研究所では、全国の15歳以上のおよそ5万人の同一人物を対象に、毎年継続して調査する「全国就業実態パネル調査(以下JPSED)」を2016年から実施している。働き方の実態を毎年観測できるだけでなく、ある属性を持った人たちが、次の年にどのように変化したのかを把握できるという強みを持つ。

本稿では、このデータを活用し、既に「自分の意思で学んでいる人」が、どうしてそれができたのか、学んだことはその後、報われたのかなどを検証していきたい。

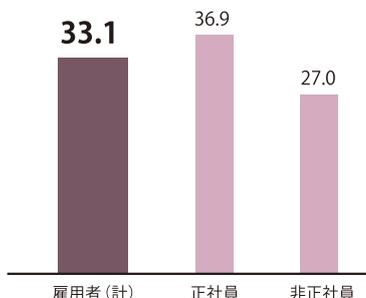
### 自己学習の実態

#### 大多数は学んでいない

「あなたは、昨年1年間(2017年1月～12月)に、自分の意思で、仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組み(たとえば、本を読む、詳しい人に話を聞く、自

分で勉強する、講座を受講する、など)をしましたか」という設問に対して、「はい」を選択した人を、「自己学習を行った人」と捉える。

図表① 自己学習の実施割合 (%)



まず、JPSED2018において自己学習を行った人の割合をみると、雇用者の33.1%(正社員36.9%、非正社員27.0%)と低い数字になった(図表①)。先の取り組みは大して難しいことではない。しかし、仕事力を向上させるために、自分の意思で本を繙き、先達に学ぶという行動を、7割程度の人が行っていないことになる。

## 人が学ばないことに特段の理由はない

人はなぜこんなにも学ばないのか。「忙しい」「費用負担が重い」「既に知識や技術が十分で必要ない」「方

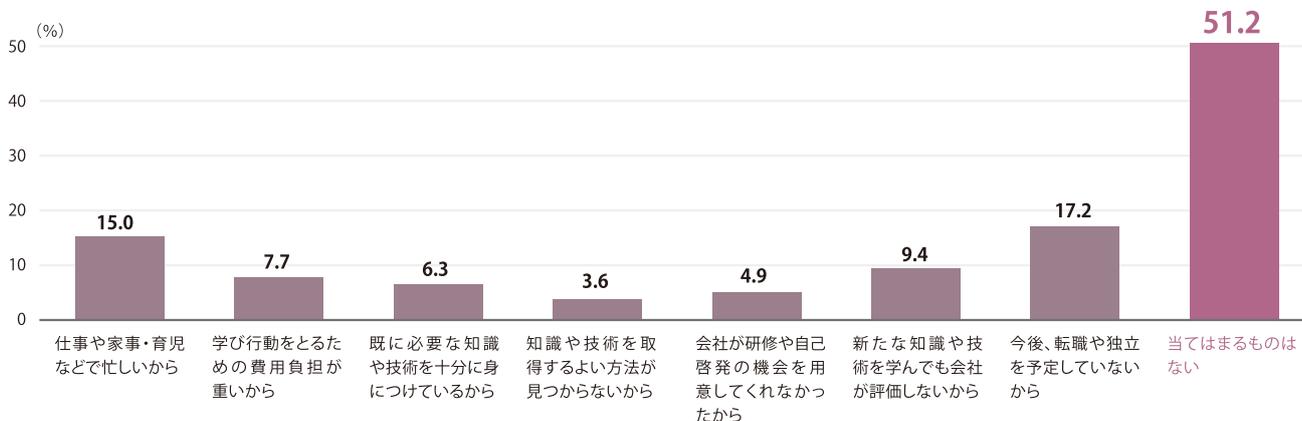
法が見つからない」「会社が機会を用意してくれない」「学んでも評価されない」「今後、転職や独立を予定していない」……。既に実施された調査や研究を参考に、さまざまな可能性を考慮して選択肢を用意したのだが、苦労は報われなかった。

最も選択率が高かった理由は「当てはまるものはない」(51.2%)であった(図表②)。もちろん、我々の想像が及ばなかった理由もあるのだろうが、「当てはまるものはない」が半数を超えたという事実からは、「学ばない理由なんて考えたこともない」という正直な気持ちが表れているようにも思えた。学ぶ人に学ぶ理由はあっても、学ばない人に学ばない理由などない。

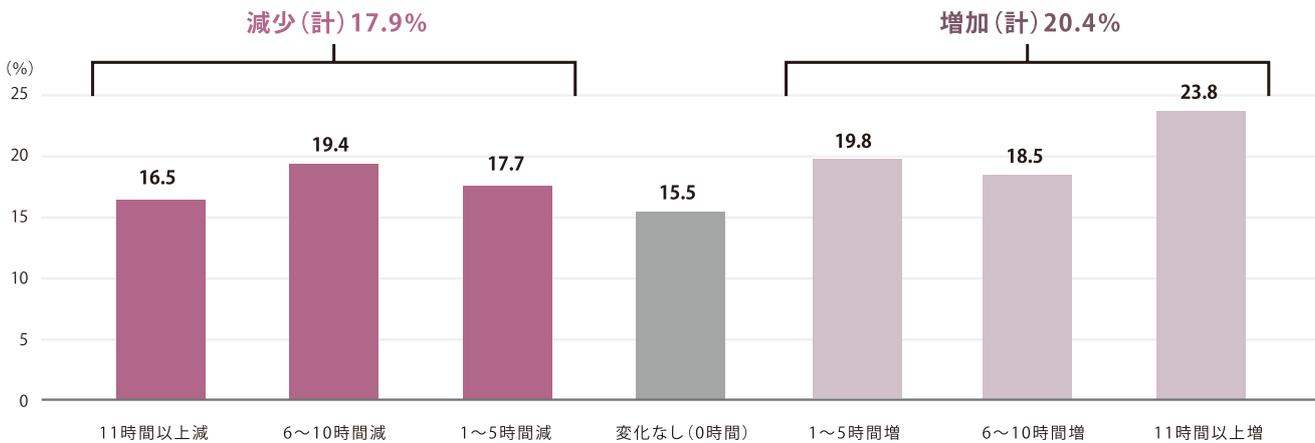
長時間労働を余儀なくされているなど、時間の余裕がなければ、自己学習をすることは難しい。自己学習をしなかった理由として、「忙しいから」を挙げた割合は、「当てはまるものはない」(51.2%)、「今後、転職や独立を予定していないから」(17.2%)に続いて、3番目(15.0%)に高かった。

では、労働時間が減れば、人は積極的に学ぶのだろうか。1年前と比べた週労働時間の変化を「大きく減少(11時間以上減少)」から「大きく増加(11時間以上増加)」まで、段階的にいくつかのグループに分けて、自己学習を始めた割合を比較してみた。

図表② 仕事に関連した学び行動をとらなかった理由：複数回答



図表③ 週労働時間の変化と自己学習を始めた割合



注:フルタイムで残業がある人を想定して、集計対象を前年に週45時間以上働いていた人に限定。

フルタイムで残業がある人を想定して、集計対象を1年前に週45時間以上働いていた人に限定し、そもそも労働時間が短かった人は除いた。その結果を示した図表③をみると、週労働時間の増減と自己学習を始める割合には明らかな関係性はみられない。労働時間が減っても自己学習を始める人が増えるわけではない。

## 時間ができても人は学ばない

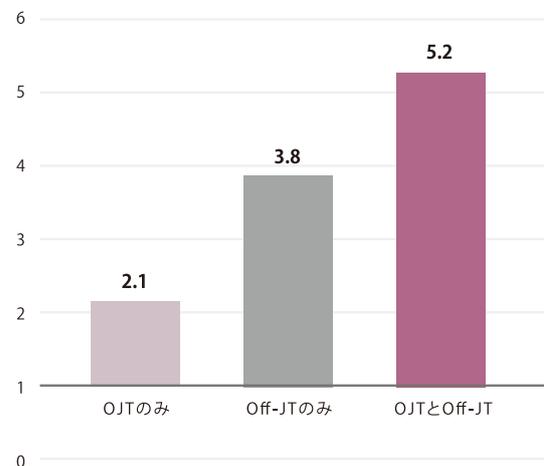
時間的な余裕は、自己学習を行うための必要条件ではあるが、十分条件ではないということだろう。ただし、今後、政府の進める働き方改革によって長時間労働が是正され、自由に使える時間が増えたとき、自己学習を行う人と、行わない人の間で学びの格差が生じる可能性がある。その差は、もちろん、その後のキャリアにも大きく影響を及ぼすはずだ。

それが時間の潤沢さではないとしたら、自己学習を誘発する条件は果たして何なのか。以降の分析では、学び習慣がない人が、どうすれば学ぶようになるのか、その処方箋を示すために、学生時代から学び習慣があると回答した人(雇用者の12.6%)を分析対象から除いて、検証を進めていくことにする。

## OJTとOff-JTは自己学習につながる

どうすれば、人は学ぶようになるのか。企業からの外生的な働きかけの影響に注目したい\*1。

図表④ OJTとOff-JTの取り組み状況と自己学習の関係(オッズ比)



まずは、OJTやOff-JTといった企業からの学び機会が自己学習を誘発するのかをみていこう。図表④は、OJTもしくはOff-JTに取り組んだ人が、取り組んでいない人よりも自己学習に向かいやすいのか否かを分析した結果を数値(オッズ比)で表したものである。この数

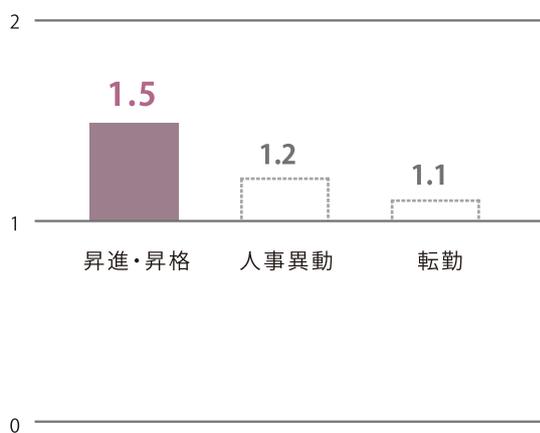
字が基準値1より大きければ大きいほど、より自己学習に向かいやすいことになる。

結果をみると、OJTもOff-JTもない人に比べて、OJTとOff-JTの両方の機会を与えられている場合が最も自己学習の実施確率が高く、次にOff-JTのみ、OJTのみが続く。OJTやOff-JTといった企業による学び機会の提供は、自己学習の実施を促進する。

## 昇進・昇格は効果あり

続いて、昇進・昇格、人事異動や転勤の影響をみていきたい。これまでとは異なる役割や環境で働くことを求められる機会が、自己学習の必要性を感じさせるのではないか。

図表⑤ 昇進・昇格、人事異動、転勤と自己学習の関係 (オッズ比)

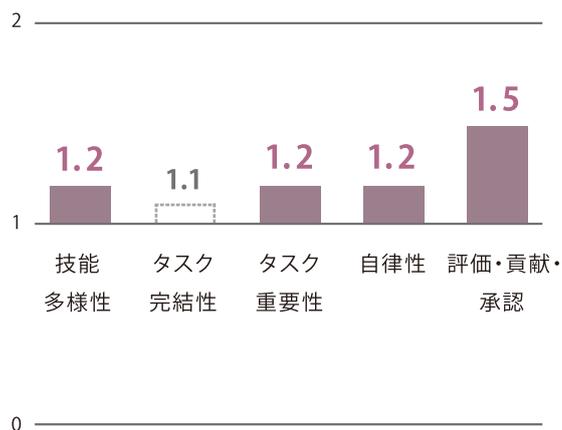


図表⑤の点線は、統計的な有意性がなく、効果はないことを表している。昇進・昇格という機会は、自己学習を促す一方で、人事異動と転勤は自己学習につながるとは限らない。昇進・昇格は仕事の難度が上がることが一般的であるが、人事異動や転勤は、必ずしも難度が上がるものばかりではない。その違いが、自己学習への効果の違いとして表れたのかもしれない。

## 多様な仕事と評価は自己学習を促進させる

最後に、5つの仕事の性質(職務特性)の影響についてみる(図表⑥)。これらは、モチベーションを左右する要因として提唱されているハックマン・オルダムモデルとされているものだ。1つ目は技能多様性(単調ではなく、さまざまな仕事を担当)、2つ目はタスク完結性(業務全体を理解して仕事をしていた)、3つ目はタスク重要性(社内外の他人に影響を与える仕事に従事)、4つ目は自律性(自分で仕事のやり方を決めることができた)、5つ目が評価・貢献・承認(上司や顧客からのフィードバックがある)である。

図表⑥ 仕事の性質(職務特性)と自己学習の関係(オッズ比)



5つのなかで、最も自己学習への効果が高いのが、評価・貢献・承認である。自分の働きをきちんと評価されることは嬉しいものだ。評価されることでやる気が高まり、さらなる成果を上げるために学びを行うようになるのだろう。

そのほかにも、技能多様性、タスク重要性と自律性があるほうが、自己学習に向かいやすい。技能多様性がある仕事を遂行するには、多様なスキルを身につけ

\*1 検証方法として、個人の能力などの違い(個人特性)を取り除くために、JPSEDの2年間のパネルデータ(2017、2018)を用いた固定効果推定を行う。

る必要があり、それが自己学習につながるのだろう。影響力のある仕事は過大なプレッシャーがかかる場合が多く、仕事を円滑に遂行するためにも学ぼうとするのかもしれない。自律性のある仕事では責任感が生じ、それが学びを活性化させるのだと考えられる。

以上、みてきたように、OJTやOff-JTといった学び機会はもちろんのこと、バリエーション豊かで難度が高い仕事を与え、かつ、仕事の成果もきちんと評価すれば、自己学習は促進されることがわかった。企業の働きかけは、人が主体的に学ぶきっかけをつくり出すことができるのだ。

## 自己学習は年収にプラスの影響

続いて、自己学習は報われるのか、自己学習の効果について解明していこう\*2。結果を示した図表7では、統計的な差異が認められる場合には太字で、認められなかった場合は細字で係数を表示している。

図表⑦ 自己学習などが年収に与える影響（限界効果）

自己学習		<b>0.022</b>
年齢		<b>0.145</b>
年齢の2乗項		-0.001
正社員		<b>0.261</b>
労働時間		0.000
企業規模	30~99人	<b>0.038</b>
	100~999人	<b>0.066</b>
	1,000人以上	<b>0.055</b>
	官公庁	-0.008

注:10%有意水準で有意だった係数を太字で記載している。企業規模は30人未満がベース。

まず、年収への影響(図表⑦)をみると、自己学習の実施は賃金に対してプラスの影響があるという結果が得られた。自己学習の係数はプラス0.022となっており、自己学習を実施した場合は、そうでない場合と比べて2.2%分の年収が上昇する。

このことは、たとえば、年収が500万円でかつ自己学習を実施していなかった人が、自己学習を実施するようになれば、そのことによって年収が11万円上昇する可能性を示している。

## 自己学習はキャリアの見通しにもプラス

次に、自己学習の実施によって、キャリアの見通しや成長実感、満足度といった主観的な評価がどのように影響を受けるのかをみってみる。図表⑧では、統計的な差異が認められる場合には太字、認められなかった場合は細字で、オッズ比を表示している。この数値が1よりも大きくなる場合は、キャリアの見通しや成長実感が向上する傾向にあることを示し、1よりも小さくなる場合

図表⑧ 自己学習などが主観的評価に与える影響（オッズ比）

	キャリアの見通し	成長実感	生活満足度	仕事満足度	
自己学習	<b>1.564</b>	<b>1.803</b>	<b>1.212</b>	<b>1.280</b>	
年齢	1.138	0.852	<b>1.414</b>	1.083	
正社員	0.916	1.063	1.112	0.915	
労働時間	<b>0.995</b>	1.000	<b>0.995</b>	<b>0.995</b>	
企業規模	30~99人	0.903	0.980	0.904	0.968
	100~999人	<b>0.750</b>	1.025	<b>0.765</b>	1.032
	1,000人以上	0.844	1.103	1.077	0.841
	官公庁	0.993	1.338	0.671	0.759

注:5%有意水準で有意だった係数を太字で記載している。

は低下する傾向があることを示している。

自己学習の実施によるキャリアの見通しと成長実感への効果を見ると、いずれもオッズ比が1を上回っており、自己学習の実施がキャリアの見通しと成長実感の向上につながっていることがわかる。また、生活や仕事に対する満足度への効果を見ると、こちらも自己学習によって上昇する傾向がある。年取やキャリアの見通しがひらけたことなどに伴って、生活や仕事に前向きな気持ちを持ちやすくなるのだろう。

以上の分析から、自己学習が年取の上昇をはじめ、キャリアの見通しや成長実感、仕事や生活の満足度を高める効果を持つことが明らかになった。

## おわりに 蓋を開けるところから始めよう

「社会人になっても、学び続けることが必要になった」と聞いて、なんだか辛い気持ちになった……。この執筆に取り組んでいる過程で、複数の人から異口同音に発せられた言葉だ。学び行動と聞いて真っ先にイメージするのが、学生時代、テスト前によくやった一夜漬けだからだろう。確かに、それは継続できそうもない。

一方で、本稿で定義した学び行動は自分の意思で、仕事に関わる知識や技術を向上させるために行うもので、もっと日常的だ。本を読んだり、詳しい人に話を聞いたりすれば足りる。普段の仕事を進めるなかで生じた疑問に対峙すれば、自然にとられる行動であるが、現状では7割の人が行っていない。

学び習慣がない人たちが、そうした行動をとり始めるには、企業の役割が重要となる。難度の高い仕事を提供し、学ぶ意欲をかき立てる。学んだことを役立たせる場を設け、評価することで、学びを継続させる仕掛けをつくる。特別なことが必要になるわけではない。人を育成するマネジメントの一環、ともいえそうだ。もし、自社の従業員の自発的な学びが不足していると考えたら

ば、せっかくのOJTやOff-JTが形式的で中身の少ないのになっていないかなど、現状を見直してみるとよいかもかもしれない。

そして、個人にとっても学びは報われる。成長実感が得られ、仕事や生活への満足度は上がり、キャリアの見通しがひらける。もちろん年取も増える。

とはいえ、「では、学んでみよう」と、人の重い腰を上げさせるためには、先ほど述べた「学び＝負荷がかかるもの」という固定概念を改めていく必要があるだろう。今、求められている学び行動は、詰め込み型の暗記学習ではない。日常で感じた疑問に対して蓋をせず、真摯に向き合う行動である。ふと感じた「なぜ」を解き明かしていく過程で心がわくわくしたという経験を誰でも持っているはずだ。

なかったことにしてきた日々の疑問。その蓋を開けるところから始めよう。

※本稿はWorks Report 2018「どうすれば人は学ぶのか ―『社会人の学び』を解析する―」から抜粋、編集したものである。

---

\*2 自己学習の効果の検証でも、個人の異質性をコントロールするために、JPSEDの2年間のパネルデータ(2017、2018)を用いた固定効果推定を行う。

Makiko Hagihara: リクルートワークス研究所 調査設計・解析センター長  
大阪大学大学院博士課程(国際公共政策博士)修了。リクルートに入社後、企業の人材採用・育成の営業に従事。2006年4月より現職。個人を対象にした調査の立ち上げ、設計を担当し、就業選択や多様な働き方について、データに基づいた研究・政策提言を行う。最近の論文に「希望していなかったのにどうして就業したのか ―就業意欲別の非就業者の就業要因と求職行動―」『Works Review』(2018)がある。「柔軟な働き方に関する検討会」委員(2017年10月～2018年3月 厚生労働省)。労働社会学・公共経済学専攻。

# 学びはアウトプットから始まる

## ～対話型社会の時代の新たな学び方～

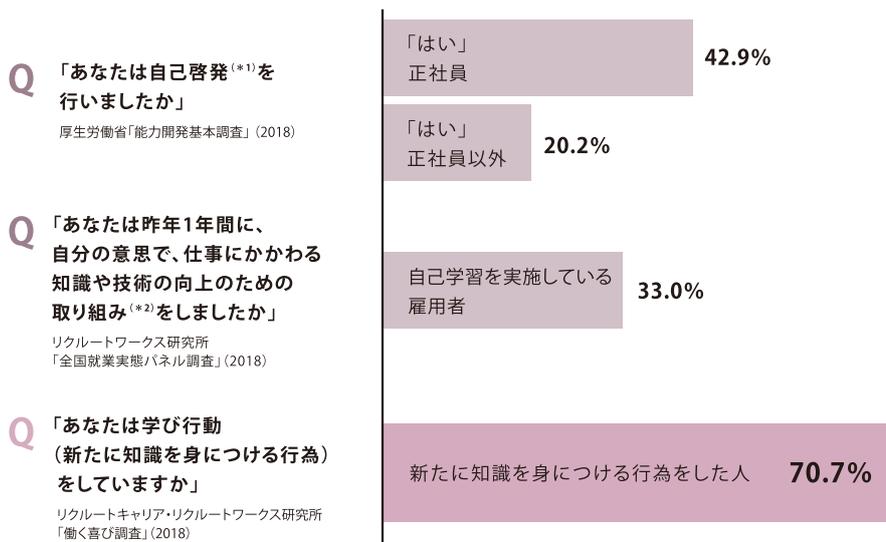
技術の進化は加速しており、変化に対応するためには学び続ける必要がある。専門分野の細分化、経験の違い、期待されるスキルは人によってさまざまだ。簡単に情報が得られる時代に私たちは  
いったい何をどのように学ぶべきなのだろうか。

辰巳哲子

「大人は学んでいない」といわれる。そしてそれを裏付けるデータもある。厚生労働省の調査によると、「あなたは自己啓発を行いましたか」という問いに「はい」と答えた正社員は42.9%だった。リクルートワークス研究所の「全国就業実態パネル調査2018」でも「仕事にかかわる知識や技術の向上のための取り組みをした」

人は33%にすぎない。しかし、リクルートワークス研究所の別の調査では、「あなたは学び行動(新たに知識を身につける行為)をしていますか」という問いに対して「はい」と答えた人は70%以上存在していることがわかった(図表①)。この差はいったいどこにあるのだろうか。

図表① 大人の学び行動量の調査による違い



【調査概要】●能力開発基本調査(2018年)日本標準産業分類に基づく15大産業に属する常用労働者を30人以上雇用する民営企業、常用労働者を30人以上雇用する民営事業所および当該民営事業所に雇用される常用労働者である。個人調査は約2万5000名●全国就業実態パネル調査(2018年)総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに、性別、年齢階層別、就業形態別、地域ブロック別、学歴別の割付を行った。割付は母集団を反映するように設計。有効回収数5万677名●働く喜び調査(2018年)総務省統計局「労働力調査」のデータをもとに全国の15～64歳の就業者を母集団とし、性×年代(10歳刻み)×就業形態(3区分)×居住エリア(4エリア)で母集団構成を反映するように設計。調査協力者 5624名

図表② 自主的な学びの比率、時間、その内訳（職種別）

	人	自主的な 学びの 比率 (%)	自主的な 学びの 時間	今の仕事に 関連する 学び (%)	今後やろうと している仕事に 関連する学び (%)	仕事には 関連しない 学び (%)
合計(平均)	5,624	70.7	4.6	42.2	20.3	37.6
社会福祉専門職	111	84.7	3.6	41.4	22.1	36.7
会社・団体等管理職	265	81.5	5.3	42.1	22.0	35.8
医療技術者	102	81.4	4.0	51.1	25.6	23.3
ソフトウェア・インターネット関連技術者	179	76.5	5.7	44.8	21.3	33.9
営業従事者	278	75.2	3.8	44.5	20.7	34.8
建築・土木・測量技術者	124	75.0	4.5	49.7	22.8	27.5
財務・会計・経理	192	68.2	3.3	41.2	17.6	41.2
一般事務職	918	67.3	3.9	38.3	18.4	43.4
飲食物調理職業	111	66.7	5.9	38.8	18.9	42.9
ドライバー	109	66.1	3.8	39.4	18.5	42.1
接客・給仕職業(ウエイター・ウエイトレス、ホールスタッフ、添乗員など)	333	64.0	4.2	38.6	17.8	43.6
製造・生産工程作業員	409	61.1	4.8	39.4	19.8	41.0
商品販売従事者(販売店員、レジなど)	174	60.9	3.3	41.7	20.6	38.1

注:正社員・パート・アルバイト等、自営業からなる。その他職種を除き、サンプルサイズが100以上の職種を掲載。

## 職種によって異なる 学びの量

そこで、どのような社会人が学んでいるのか、職種別にしてみると、自主的に学んでいる割合が高いのは、社会福祉専門職、医療技術者、ソフトウェア・インターネット関連技術者などの専門職であり、平均学習時間も長いことがわかった。一方で、自主的に学んでいる割合が相対的に低いのは、接客、製造工程作業員、商品販売従事者であった(図表②)。

このうち、「学んでいる」と回答した人に学びの目的を尋ねたところ、今の仕事に関連する学びが多いのは、医療技術者、建築・土木・測量技術者であった。今後やろうとしている仕事に関連する学びが多いのは、医療技術者である。一方で仕事に関連しない学びが多いのは、一般事務職、調理職、ドライバー、接客であった。この結果からは、仕事において日常的な知識の更新が必要とされるかどうかという点が仕事に関連する学び行動に影響しており、求められない場合は仕事には関連しない学び行動を選択しているようである。ただし、「仕事において日常的な知識の更新が必要とされていない」職種の人でも、60%の人が自主的に何かを学ん

でいるということには着目すべきであろう。

データから示されたのは、過半数の人が生活において何らかの学び行動をしているということであり、冒頭でみてきたように「学んでいない」わけではない。

彼らが、仕事で学んでいないとすれば、学ぶ意欲がないわけではなく、学ぶことの必要性を感じていなかったり、何を学んだらよいのかわからないということではないだろうか。以下、詳しく確認してみよう。

## 自主的に学んでいる社会人と 学ばない社会人の職場環境の違い

学んでいる社会人はどのような職場環境にあるのかを詳しく確認した結果、学び行動と「職場における他者との関係性」について特徴が見出された(図表③)。

具体的には、自主的な学びをしている人は、「職場の同僚や上司が、個人の成長やキャリアに対して理解」し、「刺激を与え合っている」こと、「自分を客観的に把握するためのフィードバックや他者との違いを感じる」ことが

\*1 労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動。

\*2 本を読む、詳しい人に話を聞く、自分で勉強する、講座を受講するなど。

図表③ 職場環境と自主的な学びの比率

	自主的な学びの比率	
	そう思う	そう思わない
職場の同僚と相互に刺激を与え合いながら成長する関係を築いている	87.0 830	66.6 1,010
上司は、私の将来のキャリアイメージや、実現したいことを知ろうとしてくれている	87.0 622	68.6 1,228
自分の特徴を客観的に把握するためのフィードバックを受けることが多い	87.2 578	68.8 1,306
自分と他者との違いを感じる機会が多い	81.4 945	68.5 842
チームや組織全員の目標が明確である	84.0 835	69.0 1,161
個々人の目標が明確である	85.0 709	69.2 1,244
職場では互いの仕事内容や成果への関心が高い	86.2 759	68.8 1,080
上司は仕事のプロセスについて、正當に評価してくれている	84.3 820	69.2 960

注：上段は%、下段はサンプルサイズ。

多い」こと、「チームや組織で目標を明確にして共有している」こと、「お互いの成果に対して関心を持ち、上司が仕事のプロセスを正當に評価している」ことである。つまり、他者とのかかわりのなかで、自身を客観的に捉

える機会があり、働くことを通じた成果に対する期待や役割が明確になっているほど、自主的に学んでいるといえる。

## 自主的に学んでいる社会人と学ばない社会人の学び方・考え方の違い

次に、現在「自主的に学んでいる人」と「自主的に学んでいる学びはない」人の学びに対する考え方がどのように異なっているのかを分析した(図表④)。学びについて尋ねた項目の差を確認したところ、すべての項目について差があることが確認され、なかでも「学んだことを役立てる機会がある」「学ぶことは楽しい」「自分なりの学習リズムがある」「学んでよかったと思ったことがある」は、それぞれ .62, .61, .58, .56 と他の項目と比べて平均値の差が大きいことが示された。

これらのデータから示された、自主的に学んでいる社会人の特徴は、以下の3点である。①日常的に知識の更新が必要とされる仕事において自主的な学びの総量が多い。②他者とのかかわりのなかで、自身を客観

図表④ 学びに対する考え方

		(A) 現在自主的に学んでいる	(B) 現在自主的に学んでいる学びはない	(A) - (B) 差
リターン	学ぶことは収入の増加につながると思う	3.38	3.08	.29
	学ぶことは新たな仕事に就くことにつながると思う	3.43	3.08	.35
	学んでよかったと思ったことがある	3.74	3.18	.56
	学んだことを役立てる機会がある	3.40	2.78	.62
学び方	新しいことを始めるときには、何を学ばよいかがよくわかる	3.11	2.63	.48
	新たなものを学ぶときには自分が既に知っているものと結びつけながら行う	3.45	2.99	.45
習慣化	自宅や図書館など場所を選ばずにどこでも学ぶことができる	3.36	2.89	.46
	自分なりの学習リズムがある	3.38	2.80	.58
	仕事を進めるうえで、知らないことやよくわからないことがあるとき、すぐに学び行動をとる	3.49	2.96	.52
効力感	学ぶことで自分が変わると思う	3.65	3.18	.47
	学ばなくてもできるようになると思う	3.18	2.76	.41
経験	高校や大学では、学校での学習と将来の仕事との関連を学んだ	2.82	2.44	.38
気持ち	学ぶことは楽しい	3.50	2.89	.61
	人に教えることが楽しい	3.10	2.56	.53

注：各項目について「とてもあてはまる(5)～「全くあてはまらない(1)」の5段階で尋ね、回答した得点の平均値 リクルートキャリア・リクルートワークス研究所「働く喜び調査」(2018)

的に捉える機会があり、働くことを通じた成果に対する職場の期待や役割が明確になっているほど、自主的に学んでいる。③学んだことを役立てる機会がある、学ぶことは楽しいと思っている、自分なりの学習のリズムがある、学んでよかったと思ったことがあるということだ。

## 「学び」の概念の変質

ここまでみてきたように、大人の学びは、「高等教育機関での学び直し」に限らない。経営人材のリーダーシップ開発のために有効とされる学びについて、Lombardo and Eichinger (2012)は、「70-20-10の法則」を示している。順に「仕事上の経験(70): 薫陶(20): Off-JT(10)」であり、これによると、いわゆる研修からの学びは10%にすぎないというデータもある。<sup>\*3</sup>

「学ぶ」ことの語源は、所説あるが、「まねる」が有力であるといわれている。研修という学びの形態は、知識を保有している講師が、知識を持たない受講生集団に対して一斉に効率よく伝えるには最適の場であった。参加者にとっても、講師の持つ知識を「まねる」ことによって学ぶことができた。しかし、近年、「まねる」学びはかなり効率的にできるようになってきている。そして、効率よくインプットするための方法は、テクノロジーの進化とともに年々増加してきている。そこで、どのように効率よくインプットをしているのかを知るために次のような課題を尋ねてみた。

「新しい組織論を説いた600ページもある翻訳書。読んだこともないのに3時間後には内容を理解し、コメントしなければいけない。あなたならどうしますか」

こんな問いを、社会人、大学生それぞれに投げかけてみたところ、以下のような回答が挙げられた。

＜社会人の回答＞

「目次を読み、必要そうなところだけ抜き出して、集中して読みます」

「まず、あとがきを読みます。そこから読むべきところの見当をつけます」

＜大学生の回答＞

「本のタイトル、要約と入力して、ググります(グーグルでインターネット検索)」

「(動画共有サイトの)ユーチューブで音声解説を探します」

「まとめ記事のサイトで読みます」

「交流サイト(SNS)で、詳しい人に聞きます」

これをみると、大学生にはもはや「本を読む」という回答はみられない。技術の進歩もあって、学び方はかなり多様になっており、特に「知識をインプットする」ということについては徹底的に効率化・省力化している。一概にどちらがよいとはいえないが、彼らの学び方をみると、「学ぶ」という行為そのものの意味が変わり始めているようにもみえる。

筆者はここ数年、学習テクノロジーに関する講演会や執筆を行っているが、そのなかで毎回、「あなたらしい学び方を教えてください」と尋ねている。40代以上の参加者からは、「学び方」について以下のような回答があった。

- ・本を読む
- ・自主的に勉強会に参加する
- ・教養番組を見る
- ・日経新聞を読む

一方で、20代・30代からは以下のような「学び方」が挙げられた。

\*3 Lombardo, M. M., and R. W. Eichinger. "The 70/20/10 Model." Centre for Creative Leadership, Colorado (1987).

- ・先人の知恵を知るため、歴史を学び続ける
- ・ライバルチームのデータを読み込み、自分たちと比較して、違いを知る
- ・人とのコミュニケーションのなかで違いを知る
- ・ほかの人に教えてあげる。  
それで自分の理解も深まる
- ・自分の体験をたまに整理し、  
行動を振り返って改善点を考える
- ・多国籍、他分野、幅広い年齢層の人たちと話す
- ・リアルな体験を重視する。五感を使う
- ・ぼーっとしてみる
- ・「なぜ」と突っ込みながら学ぶ
- ・テスト勉強は友人と、インプットとアウトプットの立場を入れ替えて話しながら行う

これをみると、若者のほうが学ぶことをより柔軟に捉えていることがわかる。これまでは「学び」とは呼ばなかった「ほかの人に教えてあげる」「たまに行動を振り返る」など、知識を使ってみることや人との関わりが、「学び」として挙げられていることに特徴がある。

先にみてきたように、手軽になったインプットの結果を、活きた「自分の知識」としていくために、旧来では「学

び」とは捉えられていなかった行為が、学びのレポートリーに入ってきているようだ。そして従来型の「まねる」ためのインプットではなく、まったく違う以下のポイントが、重視されている。それは、①インプットだけでなく、アウトプットの機会をうまく使う、②他者との相互作用を重視する、③たまに立ち止まって自分に足りないことを考える「内観・俯瞰」をしている、ということだ。こうした傾向・特徴が、現代および近未来の学びのコアになっていく可能性がある。

## 学習テクノロジーは学びをどう変えるのか

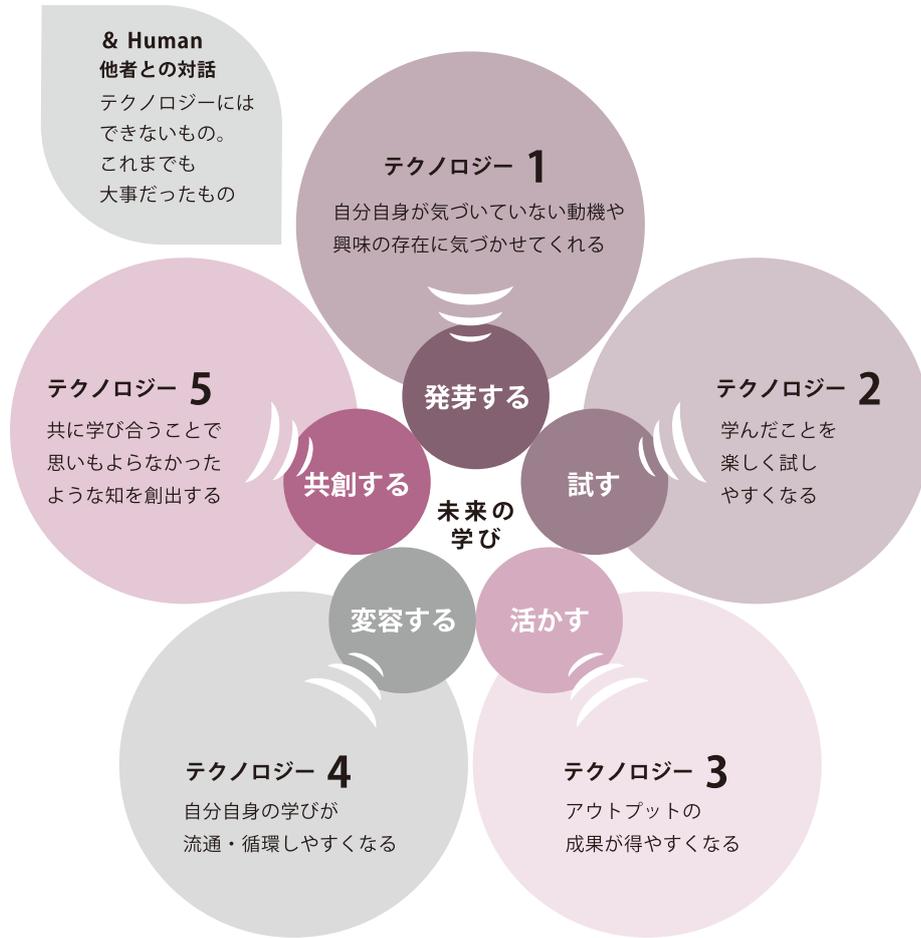
近年の学習テクノロジーに関する議論は、「Personalized learning」＝個別化された学習を中心に、「時間の個別化」「空間の個別化」「タイミングの個別化」「コンテンツの個別化」などが進んでいる。既に、ビッグデータに基づいた個人の経験ログからの学習のリコメンドや、ゲーミフィケーションを使った学びと遊びの境界を越えた学習スタイル、学びの成果を使う機会を設定しながら学べる大学や講座、毎日10分ずつの細かい学習歴の蓄積がジョブマッチングにつながるサービスなど学習テクノロジーは日々進化を続けている。以前は、いつか使うための「貯蓄型」の学びであった

図表⑤ これまでの学びとこれからの学び

これまでの学び	これからの学び
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分のレベルや学習スタイルは考慮されない</li> <li>・マシンやコンピューターからは分離している</li> <li>・あらかじめカリキュラムが用意されている</li> <li>・決められた時期に与えられる</li> <li>・勉強好きな人に向けた窮屈なもの</li> <li>・知識を得る行為</li> <li>・学校システムにコントロールされていた</li> <li>・「やっておくといい」もの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一人ひとりのレベルや学習スタイルが考慮される</li> <li>・コンピューターやAIと共に学ぶ</li> <li>・カリキュラムはアラカルト方式で設計される</li> <li>・一生を通じて、自らのタイミングで行う</li> <li>・多くの人が自由に楽しめるもの</li> <li>・自分らしくあるための手段</li> <li>・学習者本人がコントロールするようになる</li> <li>・人々が幸せになるための必須ツール</li> </ul>

出典：リクルートワークス研究所「学びはどう変わる？」

図表⑥ テクノロジーがもたらす学びの変化



出典：リクルートワークス研究所「創造する」大人の学びモデル

だが、最近は「使いながら学ぶ」もしくは「使う場面を設定したうえで学ぶ」といった、今使うための学びへと変化してきている。こうした変化もテクノロジーの更なる進化で加速的に進むだろう。

リクルートワークス研究所では2018年、学習、テクノロジー、AI、ゲーミフィケーション、未来予測の専門家へのインタビューを行った。その結果、専門家たちは学びの変化を以下のように予測していた。

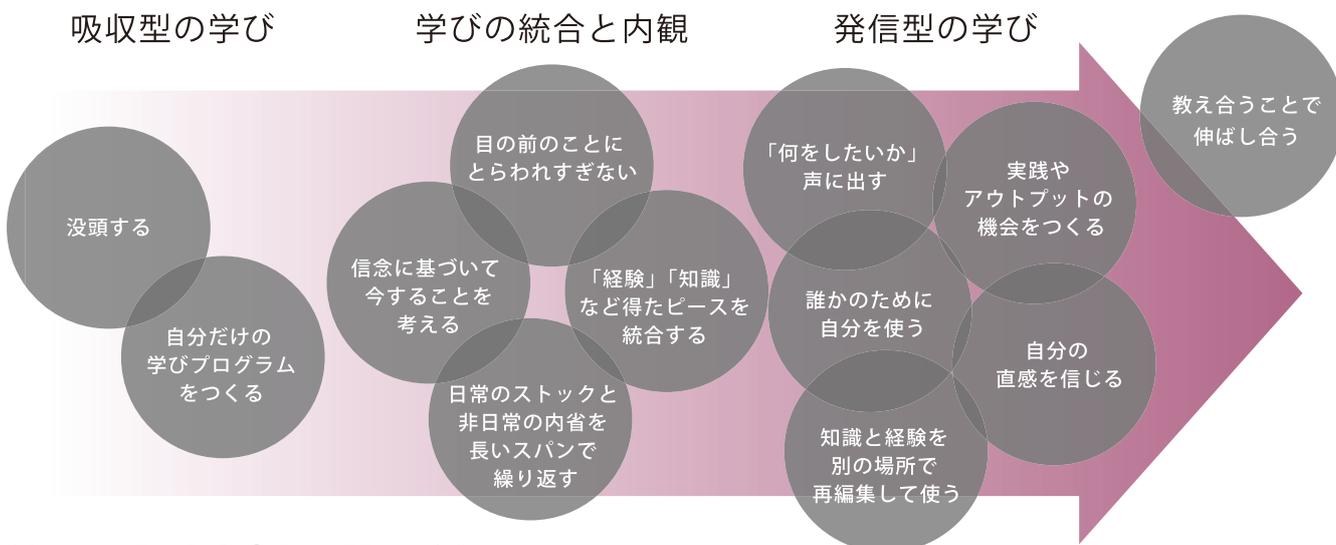
分野の違う専門家たちに尋ねた結果ではあるが、未来の学びに対する共通の見方も確認されている。それは、学習は個人のタイミング、場所、レベル、学習スタイルに合わせた「オーダーメイド」になるということだ。ITの進化に伴い、必要なときに都合のよい場所や時間を

選んで学ぶことが可能になる。学習環境デザインに詳しい米スタンフォード大学のブリジット・バロン氏は、「今、学ぼうとしている人は、子どもか大人かを問わず、広くいろいろな技術を使って対象を選んでいる。なかでもユーチューブやビデオはとても重要で、それを見て『新しいことを学びたい』という刺激を受けていることがわかっている」と言う。これまで何をどのように学ぶかは、学校が決定していた部分が多かったが、今後は自分に合ったやり方、自分が興味のあること、必要だと考えることを学ぶ傾向が強くなると予測している。自分のレベルに合わせ、何から学べばいいかを勧める機能を持つ、ウェブ上の学習コンテンツも登場している。「子ども向け」

「高校生向け」といったコンテンツを提供する側の基準は意味を失い、何を学びたいのか、どれくらいわかっているのか、という個人の興味やレベルに合わせて学びを選択する時代が始まっている。2018年に行われた、リクルートワークス研究所と米国の研究機関であるIFTF(Institute for the Future)との共同研究によると、ビッグデータやIoT、学習ブロックチェーンの可能性など、学習テクノロジーによって変化する未来の学びの在り方が図表⑥のように示されている。

「発芽する」というのは、自分自身が気づいていない動機や興味存在に気づかせてくれるということだ。オンラインコースの受講やカンファレンスで参加したセッションの履歴、書籍の購入履歴など、ネットの検索履

図表⑦ 個人の学びの変化の兆し



出典：リクルートワークス研究所「学びの進化モデル」より抽出

歴や視線の動きなど、個人のライフログが蓄積することによって、自分自身がまだ気づいていなかった興味や関心に気づくことができる。

「試す」というのは、学んでいるプロセスのなかで、それが実際に使い物になるかどうかを試しながら進められるということだ。たとえば動作確認をしながらプログラミング学習を進めることができるし、大規模な実験計画を立てなくとも、簡単なプログラムを書くことでマーケットの反応を予測することができる。

「活かす」というのは、学んだ結果を使う場を想定しながら学ぶということだ。既に働くことと同時進行の学びを提供する学校もある。そこでは実践的な課題を第一線の現役技術者から学んでいる。

「変容する」というのは、小さな学習の組み合わせが新たな価値を生み出すということだ。コンピューターネットワーク上の台帳が学習履歴を保証し、流通を促すデジタルバッジとブロックチェーンの仕組みを前提に、学習記録や体験を保存し、取引することが可能になる。個人の学びの結果が反響を得ながら形を変えて、学びの流通を牽引してくれる。

「共創する」というのは、学びの仲間をつなぎ思いもよらなかった知を創出することだ。個人の強みの交換

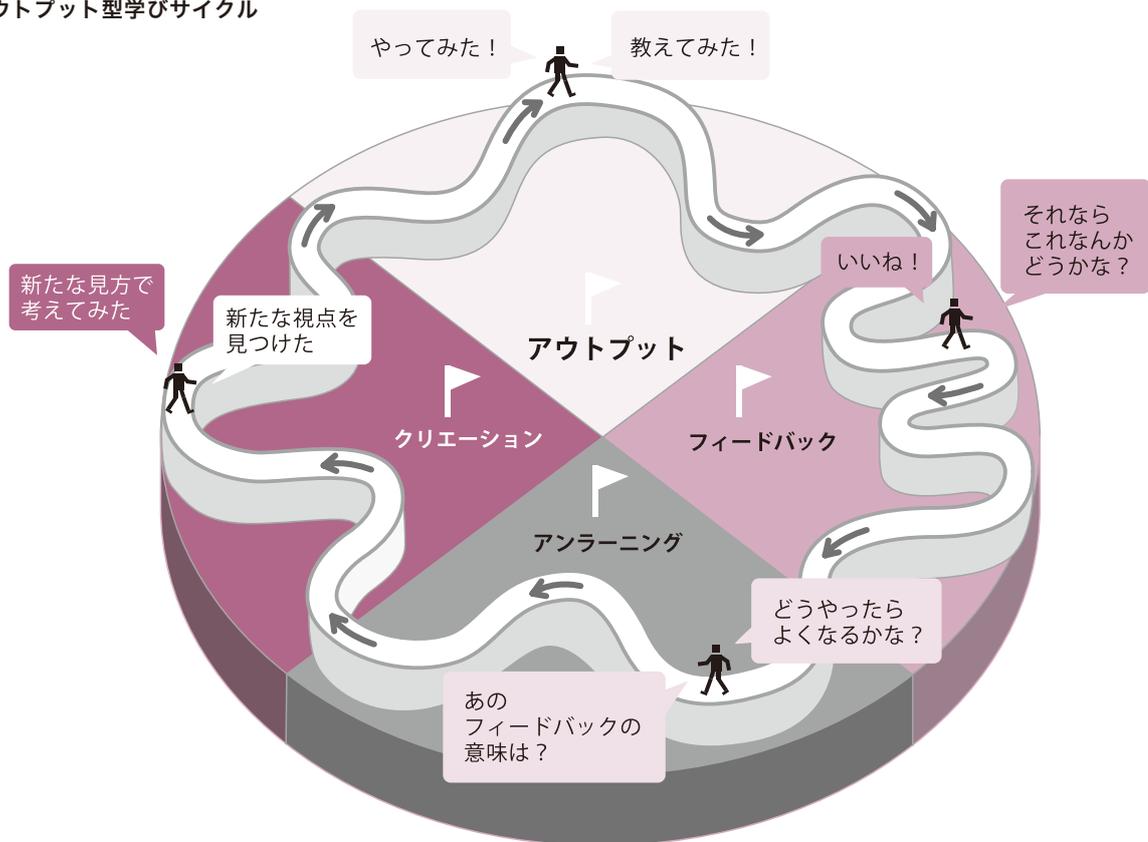
がしやすくなり、異分野の個人とも簡単につながれるようになる。多様な思想、文化を持った個人間の「知の創造」はテクノロジーを介在し、新しいアイデアを生み出す、ヴァーチャルな実験場となる。

## 個人の学びはどう変わり始めているのか

学習テクノロジーが学びを変化させ始めている現在、個人の学びはどう変わり始めているのだろうか。リクルートワークス研究所では、「自分らしい学び」を実践している人たちへのインタビューを試みている。「学びの進化モデル」と題して個人の学びを尋ねたこのインタビューでは、学びの捉え方や定義は多様で、より個人のやり方に沿った実践的で発信を伴った学びが行われていることが明らかになっている(図表⑦)。

たとえば、「何をしたいか」を声に出し、周囲を巻き込みながら学ぶ企業人の学びや、「ゴールのある学びはやる気が出ない」と、仲間との実験を楽しむ料理家の学びなど、これまでの学びの内容、場所、時間、やり方から既に解放されているのが特徴だ。さらに、前述の社会人データにもみられたように、学んだことをどう使うかが明確で「アウトプット(発信)」を重視していた。イ

図表⑧ アウトプット型学びサイクル



アウトプット	疑問や気づき、考えや仕事の成果を発信する
フィードバック	発信したものに対する社会や人からの反応を受けとめる
アンラーニング	反応と自分の考えとを融合させ、考えの枠組みを再編集する
クリエーション	再編集された考えの枠組みをもとに新たなものを創造する

出典:リクルートワークス研究所  
「創造する」大人の学びモデル

インタビューから得られたキーワードを並べてみると、学びは吸収から発信へ、インプットからアウトプットへと変化していることが示された。

## 学びはアウトプットのサイクルに埋め込まれる

これまでの学びは、決められた日程で、研修や勉強会といった場に「正解」を持った講師がいて、その正解をインプットすることだった。しかし、「正解」と思っていたものが急に変化したり、人によって違っていたりする時代の学びは、自分の疑問や気づき、考えを発信しながら他者と一緒に考え、新たな考えを創造することにな

る。そのプロセスを示したのが図表⑧だ。

アウトプット型の学びの特徴は、学びのすべてのプロセスが外部に開かれているということだ。他者の存在を前提にした学びのプロセスのため、学習プロセスが周囲から見えやすく、介入もしやすい。アウトプット型の学びサイクルは職場でもすぐに実践できる。アウトプットしさえすれば、他者との会話を始めることができる。フィードバックをしながら、お互いにこれまでとは違う新たなものをつくっていくことができるのだ。以下、アウトプット型の学びサイクルで重視される、「発信からの学び」「多様な他者からの学び」「フィードバック」について記しておこう。

図表⑨ 学べる人、学べない人<sup>\*4</sup>

人から学べない人には、 こんな特徴があります。 	一方で人から学べる人は、 こんな特徴があります。 
自分が他人からどう評価されるかを気にする	自分を向上させることに興味を向ける
他者を低くみることで自分の優秀さを証明する	他者からの評価や失敗することを恐れない
失敗の原因を自分以外に求めようとする	失敗から学ぼうとする
「正解」を探すことに必死になる	「正解」はないと知っている
完璧主義	最善主義

## はじめは1%のアウトプット

企業の人材開発部門と「アウトプット型の学び」の話をする、「職種も違うなかで全従業員がアウトプットできるわけではない」と言われることがある。果たしてそうだろうか。アウトプットといっても「完璧な状態で仕事の成果を出す」ということではない。むしろつくり込んでしまうのではなく、他者からのフィードバックの余白を残しつつ自分の考えを発信することが、アウトプットの入り口になる。自分は「それ」をどう考えているのか、今どのようなことに興味があるのかなど、今や観察力と好奇心から出た自分の疑問や気づき、思い、考えを発信しさえすれば、誰かの目にとまり、フィードバックが得やすくなる時代に変化している。SNSやブログなどにより、アウトプットもしやすくなった。学び上手たちは社外セミナーに出席した後、フェイスブック上でセミナーでの気づきや感想を深め続けている。アウトプットしさえすれば、フィードバックをきっかけにアウトプットのサイクルを回し始めることができるのだ。

## 偏見が学びを妨げる

アウトプット型の学びサイクルを回す際に大事なのは、「すべての人から学ぶ機会をつくる」ということだ。その

ためには、自分のバイアス(偏向)を自覚している必要がある。リクルートマネジメントソリューションズが、30歳から65歳までの会社員を対象に実施した調査では、30歳未満の若者から積極的に学ぼうとしている大人は、約2割しかいないことが明らかになっている。若者は教える対象であって、学ぶ対象ではないと考えているということだ。今後ますます多様化する社会で生きていくには「異質からの学び」が必要だ。「若い人は経験が少ない。だからこちらが学べることは少ない」「女性だからきっとマネジメント経験は少ない。だから相談してもしかたがない」といった「アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)」は、多様な人からの学びを妨げてしまう可能性がある。

## フィードバックを味方につける

2017年に米フェイスブックのマネジャーにインタビューする機会があった。「絶対に採用しないのは、どんなタイプの人ですか」と尋ねたところ、「人のために働けない人」という回答があった。チーム内の仕事の様子をよくみて同僚にフィードバックし、逆にもらう意見は柔軟に受け入れながら、互いに成長していくというスタンスを重視しているようだ。

フィードバックの目的は、改善のポイントはどこの

かを、他人の目を借りて知ることだ。フィードバックには、直接的に誰かに教えてもらう「直接的フィードバック」と、間接的に気づかせてもらう「間接的フィードバック」がある。アウトプット型の学びサイクルは、アウトプット後のフィードバックを前提にした学びプロセスのため、日常的なフィードバックが欠かせない。日常的なフィードバックには以下のようなものがある。

- ・誰かに自分の意見を伝えたときの反応、「いいね」の数
- ・テストの点数、「どこを間違えたか」がわかる回答用紙
- ・「どうすればもっとよくなるか」を一緒に考えて話し合うこと
- ・盛り上がらない企画会議
- ・声をかけてもやる気にならないメンバー
- ・詳しい話を聞きたいと連絡をくれる顧客

アウトプット型の学びサイクルを回すときに最も怖いのは、フィードバックを得られないことだ。会議で若手がなかなか発言しないというも、普段のマネジメントに対するフィードバックかもしれない。アウトプット型の学びではこうしたフィードバックすら取り込んで新たな創造活動につなげることを重視している。

## 人から学べる人になる

前述の学習テクノロジーの専門家たちへのインタビューでは、「学んでいる人の周囲には必ず『人』がいる」という話があった。ここでいう「人」とは、同じ目的を持って学ぶ仲間や個人のアウトプットに対して適切なフィードバックをくれる存在だ。

学び続けられる自分ではいるためには、フィードバックが得られる場に身を置くこと、フィードバックから自分の考えを柔軟に変えられることが必要だ(図表⑨)。

## 職場でアウトプット型の学びサイクルを

企業は個人の学びにどのようにコミットできるのか、組織の生産性を向上させるためには、一人ひとりの能力が伸長できる環境をつくる必要がある。しかし、e-Learningのプログラムを刷新しても、研修機会をつくっても、それだけでは個人の学習行動を変えることはできない。

本稿で示したアウトプット型学びは、アウトプットの機会を個人や組織が設定することで、そこに至る学びのプロセスを可視化し、周囲からの介入がしやすい構造になっている。マネージャーにとっては「いかにアウトプットの機会をつくるか」「日常的なフィードバックの機会をどうつくるか」ということが、メンバー育成には欠かせない。

アウトプット型学びはすぐにも始めることができる。「資格の取得」「e-Learningの受講数」といったプロセスをゴールにするのではなく、「学んだ結果をどう使うか」をゴールとして握りながら、学習プロセスの設計を個人に委ねてみてはどうだろうか。

※本稿は、以下の媒体に初出掲載したものをもとに加筆した。辰巳哲子、久米功一、「自主的な学び行動」をする社会人の特徴とは何か：リクルートキャリア・リクルートワークス研究所「働く喜び調査」より(特集 人生100年時代の社会人教育)。”リクルートカレッジマネジメント36.3(2018):10-13。辰巳哲子、日経スタイル出世ナビ「デキる大人はこう学ぶ」(2018)。

※調査票の作成および分析において、久米功一准教授(東洋大学)にご支援いただいた。記して感謝申し上げたい。

\*4 Dweck, C. S. (2008). Mindset: The new psychology of success. Random House Digital, Inc..

Satoko Tatsumi: リクルートワークス研究所 主任研究員  
リクルート入社後、組織人事のコンサルティング(企業理念の浸透、組織活性化)に携わった後、社会人向けのキャリア研修の開発を行う。2003年4月より現職。全国の自治体や学校と共同研究、文部科学省や経済産業省にて委員を務める。筑波大学人間総合科学研究科修了。働くことと学ぶことの接続が専門(キャリア、キャリア教育、社会人学習、リカレント教育)「分断されたキャリア教育をつなぐ。」「社会リーダーの創造」「社会人の学習意欲を高める」「『創造する』大人の学びモデル」を発行(いずれもリクルートワークス研究所HPよりダウンロード可能)。

リクルートワークス研究所は、  
「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会の創造」を  
使命に掲げている研究機関です。



## Our Mission

### 一人ひとりが生き生きと働ける 次世代社会を創造する

働きたいと思う人誰もが、働きたいときに、  
働きやすく働きがいのある仕事に就くことができる社会。  
リクルートワークス研究所は、このような  
次世代社会の実現をミッションとして掲げています。



## Our Vision

一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会とは、  
6つの側面を持つ社会であると私たちは考えています。  
それぞれが相互に関連し、影響しあうことで  
次世代社会が創造されるのです。



## Our Value

### 新しいコンセプトの提起

未来を**予測**し、時代を先取りした働き方、組織・人事システム、  
労働市場を**提言**し、普及・浸透させていきます。設立以来、さまざまなコンセプトを提起し、  
そのいくつかは社会的コンセンサス、あるいは社会システムに昇華しています。

- 日本の主要企業の人事責任者
- 教育機関の運営責任者
- 関連分野の研究者
- 行政の政策立案担当者
- 人材サービス産業の経営者

- キャリア ミクロ/個人の視点
- 組織・人事 メゾ/企業の視点
- 労働市場 マクロ/社会の視点



- 情報公開
- 実現志向
- 中立公平
- 協働志向
- ユーザーフレンドリー

- 研究 コンセプトの理論化・具体化
- 調査分析 個人・企業対象の定点観測
- 情報収集 グローバルベンチマーク
- 広報 コンセプトの発信・対話

# 「一人ひとりが生き生きと働ける次世代社会」 実現のための6つのビジョン





## 多様な人が ありのままで 活躍している社会

働いている人、働きたいと考えている人は、実にさまざまです。年齢や学歴、性別、国籍などは、人それぞれです。家族構成、思想・信条も違います。障がいなどの特性のある人もいます。そして、一人ひとり、それぞれなりの想いと可能性を持っています。このように多様なすべての人々が、そうした想いや可能性を活かして、自分らしく、生き生きと働くことができる社会。それが私たちの思い描く姿です。日本の労働力人口が減少し始め、少子高齢化の進展とともに、労働力人口の年齢構成比のバランスが、大きくシニアへと傾く状況がさらに加速することが予見されるなか、日本の活力、生産性をこれからも維持していくうえでも、多様な人が多様な働き方を実現できる社会が待望されます。

こうした社会を実現していくためには、仕事内容や就業形態の違いによる質的格差をなくしていくことも必要になります。経営幹部、マネジャー、現場で働くプレイヤーそれぞれが、リーダーやイノベーター、プロフェッショナルやスペシャリスト、顧客接点人材や研究開発スタッフなどあらゆる役割や職域の人々が、そして、正社員、契約社員、パートタイマーや派遣スタッフ、個人事業主などあらゆる就業形態の人々が、役割の違いを超えて受け入れられ、活躍していることが大切です。働きたいと思うすべての人が、どのような属性であっても、どのような形で働いていても、お互いを認め合いながら生き生きと働ける次世代社会の創造を目指して、私たちは調査研究を進めています。



## 人間らしく 持続的な働き方が 得られる社会

市場の成熟化、サービス産業化が進むなかで、日本の雇用は多様化しました。長期雇用や年功的に増加する収入を約束された雇用は減少し、期間の面でも収入の面でも、不安定な雇用が増加しました。誰しもが手にしていた職業能力を向上させる機会は、一部の人に限定されるようになりました。安定した雇用においても、長時間労働が常態化していたり、陰湿なハラスメントが横行しているような職場は少なくありません。しかし、働く人にとって、自身の人権が守られ、働く場所が居心地よく感じられること、その仕事安定して続き、仕事を通じて自らの能力が高まっていると実感できることは、生き生きと働くうえでの基本であり、重要な前提です。

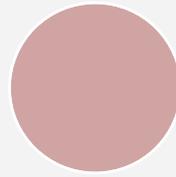
そのためには、働きたい人が安定して働き続けられること、自身の働きによる所得で自身の生活を成り立たせられること、長時間労働などの過度な負荷がなく、生活との折り合いがついていることが望まれます。また、職業能力の向上に向けた有形・無形の学習機会の提供も期待されます。そして、職場に差別やハラスメントがないこと、公正・公平な場であり、それぞれが人としての尊厳の尊重を約束されていることが不可欠です。このように安定性、経済性、継続性、発展性、健全性が担保された場で、すべての人々が人間らしく働き続けることができる社会を作り出すために、私たちは探索・発信を行っていきます。



## 働きがいと 誇りを 感じられる社会

働くこととは、社会に対して働きかけることです。困っていたり、何かを欲していたりする誰かのために、何かをなすことです。すべての仕事には顧客が存在し、その顧客に対して何かをなすという意義や価値があります。そして、その意義や価値を提供することによって、人はフィードバックを受けます。それは、顧客からの感謝であったり、社会からの反響であったりするでしょう。そうした手応えにより、改めて人は自身の仕事の意義や価値を再認識することになります。また、同じ仕事に就いていても、一人ひとりが認識する意義や価値、手応えは違います。どのような意図でその仕事を選んだのか、どのような志向や能力が活かされていると感じるのかは人それぞれです。

つまり、働くこととは、自分らしさを活かすことでもあります。社会とのつながりのなかで、何らかの役割を果たし、自身の存在意義を確認する。環境がいかに変容しようとも、どのような仕事であっても、人が自分らしさを活かしていると実感し、働きがいと誇りを得ることができる。どんな時代もそんな社会でありたい。そのためには、個々人の主体性に加えて、その仕事を託す人物、共に働く仲間の真摯な関与が不可欠です。一人ひとりが働きがいと誇りを感じながら働ける社会の創造に向けて、私たちは日々の活動を続けています。



## そのときの自分に フィットした仕事に 出会える社会

一人ひとりが持っている志向、能力や経験は、人それぞれ。

だから、一人ひとりに向いている仕事もまた、人それぞれです。そして、それぞれのライフステージによって、働き方や働くことに求めるものは変わっていきます。結婚、出産・育児、子どもの就学、親の介護、自身の年齢や健康状態などによって、働くことと生活とのバランスは、時に大きく変わります。これまでは、そうした変化を企業に受け入れてもらえずに労働市場から退出する人が少なからず存在しましたが、これからはそうした人々を受け入れ、機会を提供していくことが求められます。さまざまな資質を持ち、さまざまな状況にあるすべての人が、その人にフィットした仕事に出会うことができる——そのような社会が待ち望まれます。

そして、そのような社会を実現するには、仕事もまた多様なものへと変化していくことが求められます。男性正社員が中心で毎日フルタイムで働くことを前提とした同質性の高い社会から、その人の状況や条件に適した仕事をアサインされ、それぞれが相互補完的に役割を分担していく異質性の高い社会への転換が待望されます。さらに、その前提として、さまざまな人々に公正・公平に就業機会が提供される、フェアでオープンな労働市場が形成されることが強く望まれます。こうした社会の創造に向けて、私たちは予測的・提言的な情報を発信し続けていきます。



## 何度でも 新しいスタートが 切れる社会

人生100年時代が訪れようとしています。それに伴い、人が働く期間は長期化していきます。70歳、75歳まで働くことが当然のこととなるばかりか、80歳まで働くことが常識になることも予見されます。一方で、テクノロジーの進化が、働く世界を変えようとしています。多くの仕事の中身が大きく変わり、これまで培った知識・スキルが、どんどん陳腐化していくことは避けられません。一部の仕事はなくなるでしょう。新たな仕事も生まれてくるでしょう。企業の寿命はどんどん短くなっていくことでしょう。つまり、人は、キャリアチェンジを何度も繰り返しながら、長い職業生活を過ごしていくことになるのです。

そのような急速な環境変化に対応しながらも、一人ひとりが生き生きと働き続けられるようになるためには、何度でも新しいスタートを切ることができる社会を実現することが求められます。いつ、どのようなキャリアステージにおいても、これまでの経験に縛られることなく新たな分野、新たな領域の仕事に携わることができるような社会の到来が求められます。職種ごとの労働市場の整備、教育と職業との接続、あるいは企業内でのキャリアコースの多様化など、広範な変革が必要となります。また、多様な経験をしてきた人を高く評価する、異分野の経験者を広く受け入れるなど、社会や企業の意識変革も必要になります。そのような社会を実現すべく、私たちはさまざまな人々との対話を重ねていきます。



## キャリアに オーナーシップを 持っている社会

学校を卒業し、すぐに働き始める。最初に入った会社で定年まで勤め、それで職業人生を終える。そのようなキャリアが標準的であった時代は過去のものになっています。いい学校に学び、いい会社に入れば、安定した人生が約束される——といったモデルが機能していたのは昔の話です。これからの時代は、一人ひとりが、自らを見つめ、その人なりの、その人らしいキャリアを、自身の意思と行動で作りに上げていくことが求められます。自身のキャリアのオーナーは自分であることを、誰もが自覚し、実践していくことが問われます。それは、「みなと同じ生き方でなくてもいい」と一人ひとりが思うことから始まるでしょう。幸せになるための「標準的な人生やキャリア」があるという幻想から、一人ひとりが解放されることが、自身のキャリアのオーナーとなる出発点です。

そして、一人ひとりがその人らしいキャリアを自身で構築していくためには、職業生活のスタートに至るまでのキャリア教育の質の向上、個々人の志向・適性や望ましい働き方の発見と気づきをサポートするキャリア支援の仕組みなどの整備が必要です。みなが大学に進学する、みなが一斉に就職活動に取り組む、みな卒業と同時に就職するといった、キャリアスタート時の一律な社会規範やシステムを改めること、職業上の成功とは昇進・昇格していくこと、働くのは定年までという画一的で旧弊なキャリア思想や社会通念を、時代にふさわしいものへと改めていくことも必要でしょう。一人ひとりがキャリアにオーナーシップを持っている社会を創造するために、私たちは、私たちの想い描く未来像を広く社会に届けていきます。

## リクルートワークス研究所 2018年度の主な活動とアウトプット

<p><b>【プロジェクト活動】</b></p>	<p>「人手不足時代の新しい人材ポートフォリオ論」プロジェクト          労働時間と業績に関するプロジェクト          プレイングマネジャーのためのジョブ・アサインメント          外国人労働者の現状と今後          ブランクからのキャリア再開発          オリンピックがもたらす雇用インパクト          いま、若者のキャリアを考える          人生100年時代の新たな学びの理論          人生100年時代のライフキャリア          キャリア選択のその先を見える化する</p>
<p><b>【基幹調査】</b></p>	<p>全国就業実態パネル調査          大卒求人倍率調査          中途採用実態調査          採用見通し調査</p>
<p><b>【機関誌 Works】</b></p>	<p>Works152号 ハラスメントを許さない          Works151号 いい賃金          Works150号 組織を蝕む無意識のバイアス          Works149号 人手不足を乗り越える          Works148号 在宅ワークリテラシー          Works147号 インクルージョンにはテクノロジーを</p>
<p><b>【報告書・論文】</b></p>	<p>マルチサイクル・デザインの時代          「創造する」大人の学びモデル Vol.2          あのゼミではなぜ学生が育つか          「ためしながら、つながりながら作る」私のキャリア          個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動          マネジャーによるジョブ・アサインメント          サービス産業の「新しい働き方」          Works University 英国の労働政策          Works University 米国の労働政策          Works University 中国の人材サービス          Works University ドイツの労働政策          Works University フランスの労働政策          Works University インドの人材サービス          Works University 米国の人材ビジネス          フレキシブル・ワーク 欧米8カ国の働き方改革（政策・事例）          フレキシブル・ワーク 欧米の「新しい働き方」を支える政策・制度          動き始めたフランスの働き方改革          どう変わる？ 21世紀のライフキャリア・デザイン          研究紀要 Works Review vol.13          Works Discussion Paper</p>
<p><b>【ウェブ連載・コラム】</b></p>	<p>HR Technology 世界の人事が注目する「HRテクノロジー」2019          世界の最新雇用トレンド          日本の働き方を考える2018          人生100年時代の働き方～シニアを活かす人事とは～          労働政策で考える「働く」のこれから          ジョブ・アサインメントモデルの全貌          ブランクからのキャリア再開発をどう支える？</p>

## リクルートワークス研究所 所員一覧

---

大久保 幸夫 所長  
奥本 英宏 副所長  
野田 稔 特任研究顧問

### ◇人事研究センター

石原 直子 人事研究センター長 / Works 編集長 / 主幹研究員  
津田 郁 研究員  
千野 翔平 研究員  
奥ノ木 辰哉 研究員  
入倉 由理子 編集  
荻野 進介 編集  
森 亜紀 アソシエイト  
金井 あかり アシスタント

### ◇労働市場・キャリア研究センター

豊田 義博 主幹研究員  
辰巳 哲子 主任研究員  
中村 天江 主任研究員  
大嶋 寧子 主任研究員  
古屋 星斗 研究員  
谷本 智子 アシスタント  
岡田 苑子 アシスタント

### ◇調査設計・解析センター

萩原 牧子 調査設計・解析センター長 / 主任研究員 / 主任アナリスト  
坂本 貴志 研究員 / アナリスト  
茂木 洋之 研究員 / アナリスト  
孫 亜文 アナリスト  
阪口 祐子 アソシエイト  
菅崎 恵美 アシスタント

### ◇グローバルセンター

村田 弘美 グローバルセンター長 / 主幹研究員  
石川 ルチア リサーチアソシエイト  
杉田 真樹 リサーチャー  
長岡 久美子  
寺嶋 恵美子  
星野 万喜子  
開地 康子  
ケイコ オカ 客員研究員

### ◇業務推進チーム

松浦 由理 アソシエイト  
森 千恵子 アソシエイト  
前田 加奈子 web 担当

発行人 大久保幸夫

編集人 豊田義博

編集 森亜紀

執筆 石原直子、大嶋寧子、荻野進介、奥本英宏、  
坂本貴志、辰巳哲子、津田郁、豊田義博、  
中村天江、萩原牧子、古屋星斗、村田弘美、  
茂木洋之

(50音順)

アートディレクション 永井雄二

デザイン 中村理絵、小山紗恵子 (デザインホース)

撮影 梅原渉

イラストレーション 永井雄二

校正・校閲 ディクシオン

印刷 PICO

発行

2019年7月

リクルートワークス研究所

104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

リクルート GINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200 URL [www.works-i.com](http://www.works-i.com)

掲載内容の無断転載を禁じます。

(c) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

# 少子化はキャリア女性のせい？

妻の就業は夫の転職を支えるか

希望していなかったのにどうして就業したのか

外国人留

米国コンティンジェント労働者の実態 —BLS 調査結果を中心に—

HR Technology 世界の人事が注目する「HR テクノロ

人生100年時代の働き方～シニアを活かす人事とは～

**「就活ルール廃止」を、心から歓迎したい。**

労働政策で考える「働く」のこれから

**雇用類似の働き方とは ～変わる人材ポートフォリオ～**

個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動 —社員ボランティア2020をレガシーに—

**「組織を蝕む無意識のバイアス」**

**ブランクからのキャリア再開発を**

# 大学教員はどんな行動をしているのか

新卒ー中途採用横断レポート ー人材不足下における企業の正規社員採用動向ー

## 学生は若手採用難の時代の“救世主”たりえるか

「ジョー」2019

正規雇用者の自己啓発の実施の有無が賃金に及ぼす影響について

「ためししながら、つながりながら作る」私のキャリア

## 女性管理職を増やすための「ちょっと変わった」提案

## 今、求められる人事の「ゆらぎ」

なぜ、従来の在宅勤務制度ではダメなのか

「転職」が無くなる時。“コミットメント・シフト”の時代。

あのゼミではなぜ学生が育つのか ー教員たちの教育行動に注目して

どう支える？

インドの人材サービス

# Works

*Review* 「働く」の論点 2019

リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座 8-4-17

リクルートGINZA8ビル

株式会社リクルート

TEL 03-6835-9200

URL [www.works-i.com](http://www.works-i.com)